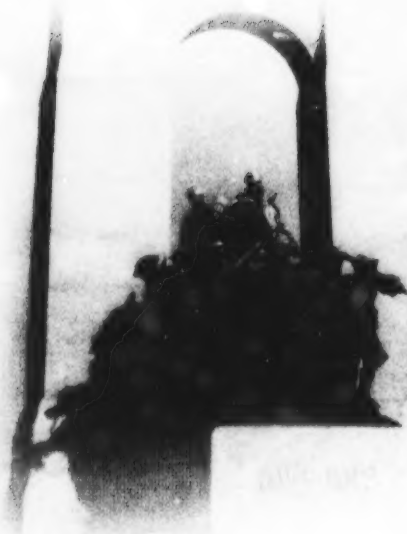




**COMITÉ DE SURVEILLANCE DES CHANGEMENTS  
AU SEIN DU MINISTÈRE DE LA  
DÉFENSE NATIONALE ET DES  
FORCES CANADIENNES**

**RAPPORT D'ÉTAPE — 1999**



---

**COMITÉ DE SURVEILLANCE  
DES CHANGEMENTS AU SEIN DU  
MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE  
ET DES FORCES CANADIENNES**

**RAPPORT D'ÉTAPE — 1999**





Défense nationale  
Comité de surveillance des  
changements

National Defence  
Minister's Monitoring  
Committee on Change

Juin 1999

L'honorable Art Eggleton, C.P., député  
Ministre de la Défense nationale  
Édifice Mgén Georges-R.-Pearkes  
101, promenade Colonel-By  
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur le ministre,

Nous, les membres du Comité de surveillance du Ministre, nommés le 14 octobre 1997, conformément au mandat qui nous a été confié, avons suivi les progrès de la mise en œuvre des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, et nous soumettons respectueusement en votre examen le présent rapport d'étape.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le ministre, l'expression de nos salutations distinguées.

John A. Fraser  
Président

David J. Bercuson  
Membre du Comité

Bgén (retraitée) Sheila Hellstrom  
Membre du Comité

Laurier L. LaPierre  
Membre du Comité

D. Bevis Dewar  
Membre du Comité

Carole Lafrance  
Membre du Comité

John Rankin  
Membre du Comité

100, rue Metcalfe  
17<sup>e</sup> étage, Édifice Berger  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0K2

100 Metcalfe Street  
17<sup>th</sup> Floor, Berger Building  
Ottawa, ON  
K1A 0K2



## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction et aperçu</b> .....	1
<b>2. Transparence et divulgation</b> .....	5
Une culture axée sur la transparence .....	5
Information du public et des parlementaires .....	7
<i>Recommandations</i> .....	9
<b>3. Questions de reddition de comptes</b> .....	11
Renforcement de la reddition de comptes .....	11
Meilleur règlement des plaintes .....	12
Expression libre des opinions .....	15
<i>Recommandations</i> .....	16
<b>4. Questions liées à la gestion des ressources humaines</b> .....	19
Discipline .....	19
Généralités .....	19
Éducation et formation .....	20
Opérations .....	21
Évaluation du personnel .....	23
Généralités .....	23
Contenu du REP .....	24
Sélection .....	25
Nomination à des postes de commandement et de chefs supérieurs .....	25
Planification de la Relève .....	27
Conditions de service .....	28
Unités composites .....	29
Présélection .....	31
Présélection en vue des déploiements .....	32
Diversité .....	33
Éducation et formation .....	33
Racisme/Comportement raciste .....	35
<i>Recommandations</i> .....	36

<b>5. Questions liées au leadership</b> .....	42
Normes en matière de leadership .....	42
Instruction des officiers .....	43
Perfectionnement professionnel des officiers .....	47
Valeurs et éthique .....	50
<i>Recommandations</i> .....	51
<b>6. Questions de justice militaire</b> .....	55
Changements touchant les enquêtes et la police militaire .....	56
Responsabilités .....	56
Professionnalisme .....	59
Changements touchant le système de justice militaire .....	62
Amendements à la <i>Loi sur la Défense nationale</i> .....	62
Amendements aux règlements .....	62
<i>Recommandations</i> .....	64
<b>7. Questions opérationnelles</b> .....	83
Opérations aériennes au Kosovo .....	84
Le contingent aérien/terrestre déployé au Kosovo dans le cadre de la KFOR .....	84
Structure de commandement .....	85
Acceptation de la mission .....	87
Planification opérationnelle .....	88
Chaîne de commandement opérationnelle .....	89
Formation avant le déploiement et état de préparation opérationnelle .....	90
Règles d'engagement .....	92
Normes disciplinaires lors des déploiements .....	93
Autre formation .....	93
Dossiers opérationnels .....	94
<i>Recommandations</i> .....	95
<b>8. Questions relatives aux Réserves aux cadets</b> .....	112
Renforcement de la Force régulière .....	112
Assises de la mobilisation .....	113
Restructuration de la Milice .....	115
Les Réserves supplémentaires, les Cadets et les Canadian Rangers .....	118
Administration des Réserves par la Force totale .....	120
Conditions de service .....	122
<i>Recommandations</i> .....	124

<b>9. Autres questions</b> .....	130
Politique de défense .....	130
Structure des grades .....	131
Qualité de la vie. ....	134
Le système de régiments .....	135
<i>Recommandations.</i> .....	136
 <b>ANNEXE 1: Mandat</b> .....	 139
 <b>ANNEXE 2: Biographies des membres du Comité.</b> .....	 140
 <b>ANNEXE 3: Liste des abréviations</b> .....	 147
 <b>Liste des effectifs</b> .....	 151

## Note aux lecteurs

Le présent rapport traite des progrès réalisés en ce qui concerne la mise en œuvre des décisions prises par le gouvernement visant à introduire le changement au sein des Forces canadiennes et du Ministère de la Défense nationale. Le *Comité de surveillance* du Ministre a examiné les progrès réalisés jusqu'à maintenant pour ce qui est des décisions prises par le Ministre de la Défense nationale dans le but de mettre en œuvre les changements recommandés dans :

- Rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes (Ministre de la Défense nationale et Ministre des Anciens combattants)

*Les recommandations acceptées de ce rapport sont précédées dans le présent document de « MDN »*

- Rapport du groupe consultatif spécial sur la justice militaire et sur les services d'enquête de la police militaire (sous la présidence de l'ancien juge en chef Brian Dickson)

*Les recommandations acceptées de ce rapport sont précédées dans le présent document de « Dickson 1 »*

- Rapport sur le rôle quasi-judiciaire du Ministère de la Défense nationale (Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et sur les services d'enquête de la police militaire)

*Les recommandations acceptées de ce rapport sont précédées dans le présent document de « Dickson 2 »*

- Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie (enquête sur la Somalie)

*Les recommandations acceptées de ce rapport sont précédées dans le présent document de « Som »*

- Rapport de la Commission spéciale sur la restructuration des réserves (sous la présidence de l'ancien juge en chef Brian Dickson)

*Les recommandations acceptées de ce rapport sont précédées dans le présent document de « CSRR »*

- Rapport du Groupe d'examen des services de la police militaire (sous la présidence du lieutenant-général Charles H. Belzile)

*Les recommandations acceptées de ce rapport sont précédées dans le présent document de « Belzile »*

Les recommandations susmentionnées acceptées par le Ministre et examinées par le *Comité*, sont reproduites à la fin du chapitre pertinent dans le présent rapport.

## CHAPITRE 1 — INTRODUCTION ET APERÇU

Depuis le premier *Rapport d'étape* du *Comité de surveillance*, en novembre dernier, le Ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) ont continué de mettre en œuvre le très ambitieux programme de réforme entrepris au cours des dernières années. En effet, le *Rapport sur les plans et les priorités* du Ministère, déposé à la Chambre des communes en avril 1999, classe la mise en œuvre du programme de réforme soumis à la surveillance du *Comité* au cinquième rang des priorités ministérielles, après le maintien de l'efficacité opérationnelle au sein des FC, la relance des nouveaux défis, l'approvisionnement et la qualité de vie. Du point de vue du *Comité*, il s'agit du bon ordre des priorités pour le Ministère. Nous reconnaissons également que le Ministère voit au programme de réforme dans le contexte de ressources disponibles constamment comprimées, et d'un rythme imprévisible des exigences opérationnelles. Le Ministère et les FC ont aussi amorcé d'autres « initiatives de changement », y compris le renouvellement de la gestion, la prestation de rechange des services et l'intégration des sexes. Si le *Comité de surveillance* réserve ses commentaires en ce qui a trait à ces initiatives, il tient à préciser que les changements examinés dans ce document ne peuvent être isolés des autres programmes. Malgré les conditions de réalisation du programme de réforme du Ministère, le *Comité* exhorte le Ministère et les FC à poursuivre leurs efforts, car les effets bénéfiques des changements se sont déjà sentis.

Dans les prochains chapitres de ce *Rapport d'étape*, le *Comité* énonce un certain nombre d'observations sur la gestion globale et la régie du programme de réforme. Nous soumettons ici un bref sommaire de ces observations à l'examen du public et de l'Équipe de la défense.

Beaucoup de membres du Ministère et des FC ont déployé des efforts considérables pour la mise en œuvre des recommandations acceptées par le Ministère à l'issue des enquêtes et des rapports découlant du mandat du *Comité*. Certains de ces efforts ne pourront cependant donner lieu à des réformes qui reflètent directement les décisions du Ministère. Le *Comité* présente des exemples précis de ce fait dans son premier *Rapport d'étape*, et poursuit dans la même veine dans le présent rapport. Nous avons observé que, dans une certaine mesure, le lien parfois ténu entre les décisions et les actions liées s'explique en partie par l'incertitude liée au statut des directives ministérielles, par l'absence de directives centrées et stratégiques pour le programme et la tendance à interpréter la signification et l'intention des recommandations acceptées pour les adapter aux tendances des actions courantes ou pour tenir compte des contraintes supposées pour réaliser le changement. Cette constatation s'applique particulièrement au domaine des réductions autorisées de la taille du corps des officiers général; de l'élaboration d'un plan de mobilisation nationale et de l'exécution des dispositions de la *Loi sur la défense nationale* (LDN) modifiée. Le Ministère affirme que toutes ces actions ont

été accomplies. Or, à notre point de vue, elles ne satisfont pas aux exigences prescrites dans la décision ministérielle originale ou, encore, elles n'ont tout simplement pas été mises en œuvre jusqu'à maintenant.

Il ne devrait subsister aucun doute au sein de l'organisation de la défense sur le statut des décisions du Ministre. Le Bureau du vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) assure le suivi de chacune des décisions, que le Ministère traite comme des directives. Cependant, le Ministère devrait indiquer à toute la chaîne de commandement que la mise en œuvre du programme, conformément aux modalités déterminées par le Ministre, devra être efficace et dynamique. Une Ordonnance générale des Forces canadiennes a été émise à ce sujet décrivant le mandat qui a été conféré au *Comité de surveillance* lors de sa formation. Cependant, à notre connaissance, aucune ordonnance concernant directement l'implantation de ce programme n'a été émise. Un tel défaut de régie de la part des rangs supérieurs du Ministère et des FC peut expliquer pourquoi des aspects du programme qui exigent la définition et l'articulation de principes conceptuels critiques — tels que la stabilité, la déontologie, les caractéristiques du leadership, la différence entre la formation et l'éducation et le rôle des Réserves — n'ont pas été mis en œuvre ni intégrés à l'échelon ministériel avant l'accomplissement d'actions liées. En termes simples, dans de nombreux cas, on a « mis la charrue avant les bœufs », et il faudra reprendre une grande partie du travail quand les fondements philosophiques fondamentaux du programme auront été arrêtés. Il faut d'ailleurs signaler que le réexamen par le Ministère du bloc des communications internes de la politique des affaires publiques, dont il est question au chapitre deux du présent rapport, est un exemple des mesures correctrices rendues nécessaires parce qu'on n'avait pas dès le départ communiqué clairement l'objet global de la réforme. Nous nous attendons à avoir d'autres corrections du genre dans l'avenir.

Le *Comité* reste convaincu que le Ministère et les FC ont entrepris le programme de réforme sans une vision claire de l'objectif poursuivi et de la façon d'y arriver. À l'évidence, certains éléments du « casse-tête » de la réforme ont été résolus, mais le rythme des progrès et la réflexion sur des solutions possibles semblent très inégaux à l'intérieur de l'organisation. Par exemple, certains délais dans l'implantation de quelques éléments fondamentaux du processus de règlement des plaintes, tels que la nomination d'un Ombudsman, la formation d'un Comité d'examen des griefs et d'une Commission des plaintes de la police militaire, ont semé un doute sur le sérieux et la détermination des dirigeants à mettre en œuvre les réformes qu'ils représentent. De tels signes d'érosion de la confiance envers le leadership pourraient entacher l'efficacité du remaniement qui a été le cheval de bataille de plusieurs Ministres de la Défense nationale successifs.

Les changements politiques et législatifs sont nécessaires mais insuffisants pour accomplir une réforme. Prenons pour exemple la nouvelle *Loi sur la défense nationale* qui a reçu la sanction royale le 10 décembre 1998. L'intention de la réforme inscrite dans la nouvelle loi ne pourra être mise en œuvre tant qu'elle n'aura pas été promulguée. De nombreux changements positifs envisagés par les FC et par le Ministère ne pourront voir le jour tant que les règlements habilitants n'auront pas été adoptés. On a en outre dénoté des retards dans certains domaines importants, dont quelques-uns ont une incidence sur les changements nécessaires

pour améliorer les services et la reddition des comptes au sein de la police militaire. Il est primordial que les travaux visant l'adoption des règlements reçoivent une priorité absolue afin que l'important programme de réforme de notre système de justice militaire se concrétise. Ainsi, les membres du Comité d'examen des griefs devraient être nommés sans attendre de sorte que le nouveau système des griefs puisse être mis en place dans les prochains mois.

Le Comité croit sincèrement qu'un programme fructueux de renouvellement dépend d'abord et avant tout d'un leadership dynamique pour susciter la transition nécessaire aux chapitres des attitudes et de la culture au sein de l'équipe actuelle de défense et l'inculquer à ceux et celles qui seront les dirigeants de demain. Cela est particulièrement vrai, même si ce n'est pas leur apanage exclusif, pour les dirigeants des corps des officiers et civils. Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le *Comité de surveillance* mettait en relief l'importance d'un programme centré et efficace d'éducation, de formation et de perfectionnement comme moteur de changement. Nous avons demandé aux dirigeants des FC de formuler leur « vision » sur le type d'officiers qui seront nécessaires dans l'avenir, pour assurer que des directives claires et opportunes soutiennent la planification des effectifs, et garantir des assises solides de la réforme des systèmes d'éducation, de formation et de perfectionnement, y compris les ressources nécessaires financières et humaines.

Nous avons constaté avec bonheur le travail énorme accompli individuellement par des organismes d'éducation et de perfectionnement, qui ont révisé et apporté des modifications à leurs programmes et à leurs méthodes d'apprentissage, selon les directives de changement énoncées par le Ministre. Des exemples de ces initiatives sont présentés au chapitre cinq; nous tenons cependant à souligner qu'il s'agit en grande partie d'« initiatives locales » des institutions en réponse au programme de réforme du Ministre et d'autres besoins de modernisation perçus. Bien que peu de directives, voire aucune, n'aient été émises par Ottawa en ce qui a trait à la stratégie de changement, les actions — autant leur contenu général que leur orientation — s'inspirent des énoncés du Ministre, ainsi que de ceux du chef d'état-major de la Défense (CEMD) et d'autres leaders. Les révisions proposées à la description des exigences militaires fondamentales, dont les éléments communs ont été approuvés à l'été 1998, ont aussi servi de guide. En outre, un modèle de leadership amélioré, axé principalement sur les améliorations à la formation et au perfectionnement des nouveaux officiers, a été approuvé au début de 1999. Un modèle de mise en œuvre est en cours d'élaboration, qui devrait être lancé en 2000.

D'autres initiatives importantes visant l'élaboration de directives stratégiques de formation et d'éducation, notamment liées au programme de perfectionnement des officiers, en sont encore à leurs débuts. Parmi celles-ci se trouvent l'articulation d'une politique de reddition des comptes dans les FC (discutée dans le *Rapport d'étape* de novembre 1998), la formulation d'une vision sur les caractéristiques et les compétences requises des officiers de l'avenir, l'élaboration d'un code de déontologie intégrant des concepts d'auto-analyse et d'autoperfectionnement dans un corps d'officiers professionnels, ainsi que la mise sur pied d'un centre du leadership et de la déontologie au sein du Collège militaire royal, où seront effectuées des

recherches dans le domaine du leadership. La plupart de ces activités seront supervisées par un conseiller spécial en perfectionnement professionnel des officiers, au niveau de lieutenant-général, qui a été nommé en février 1998 et qui relève directement du CEMD.

Le *Comité de surveillance* souscrit entièrement aux récentes initiatives qui devraient favoriser la concentration et l'engagement dans une réforme des systèmes de sélection, d'éducation et de perfectionnement, un élément clé du processus de changement. Nous déplorons cependant que ces activités de planification stratégique n'aient pas été mises en place avant. Il en est résulté des « initiatives locales » de réforme de l'éducation et du perfectionnement qui, bien que louables en soi, ont devancé pour la plupart l'émission de directives stratégiques relatives au but qu'elles devraient poursuivre. De ce fait, il faudra probablement apporter de nouvelles modifications quand les directives stratégiques seront connues. Il y a fort à parier que la réforme de l'éducation et du processus de perfectionnement se fera sous le signe de l'incertitude et de l'hésitation tant que les résultats de la planification stratégique n'auront pas été mis en place.

Le *Comité de surveillance* exhorte donc le MDN et les FC à accorder la primauté à ces initiatives de planification stratégique et à accélérer leur mise en œuvre de sorte à ne pas retarder indûment la formulation de directives claires et centrées en ce qui a trait à tous les éléments du système d'éducation et de perfectionnement. La raison d'être et les objectifs du programme de réforme doivent être articulés et faire l'objet d'une grande diffusion, et son succès doit être garanti par les confirmations répétées des dirigeants quant à leur engagement vis-à-vis de cette réforme et à leur acceptation d'expliquer ce qu'elle vise et la façon dont elle sera exécutée.

## CHAPITRE 2 — TRANSPARENCE ET DIVULGATION

---

**Une culture axée sur la transparence** — (MDN 57, 58, 59, 60, 61, 62;  
Som 39.3)

---

### Décisions

En mars et en octobre 1997, le Ministre prenait plusieurs décisions visant à rendre le Ministère plus transparent dans ses rapports avec le public. Ces décisions supposaient la diffusion de politiques de communication révisées et une visibilité accrue des Forces canadiennes (FC) auprès du public. Les initiatives du Ministre comprenaient un engagement à traiter plus rapidement les demandes d'accès à l'information, à améliorer le site Internet du Ministère et à publier un document précisant une norme pour assurer des communications efficaces et transparentes avec le public. Il a insisté sur le fait que les niveaux les plus élevés de la hiérarchie, à savoir le sous-ministre (SM) et le chef d'état-major de la Défense (CEMD), devaient promouvoir la culture de la transparence par l'exemple.

---

### Situation

Dans son premier *Rapport d'étape*, le *Comité de surveillance* mettait en relief les activités du Ministère visant à améliorer et à étendre ses politiques et ses pratiques en matière d'affaires publiques. Les progrès ont été continus dans ce domaine, mais le *Comité* remarque que le Ministère est encore à revoir et à modifier les *Ordonnances et règlements royaux* (OR) et les *Ordonnances administratives des Forces canadiennes* (OAF) concernant les communications publiques. Le conseiller juridique du MDN et des FC estime que la nouvelle politique des affaires publiques n'entre pas en conflit sur le plan technique avec les règlements sur la liberté d'expression, étant donné que la nouvelle politique des affaires publiques constitue une ordonnance du CEMD, et qu'elle confère donc une autorité suffisante relativement à l'expression à l'intérieur du cadre réglementaire en vigueur. Les priorités actuelles du conseiller juridique comprennent la promulgation de règlements militaires qui permettront la mise en œuvre des modifications à la *Loi sur la défense nationale* (LDN), qui a reçu la sanction royale le 10 décembre 1998 mais qui n'a pas encore été promulguée.

La perception qu'ont le Ministère et les FC d'eux-mêmes et la façon dont ils communiquent cette image au public constituent les éléments clés de la culture de transparence et de divulgation. À cette fin, le Ministère a entrepris de produire des vidéos sur le style de vie dans l'armée et sur le style de vie professionnelle des militaires, de même qu'un cours de

formation de base pour les officiers et une campagne de publicité et de recrutement. Les demandes en ressources découlant de la mise en œuvre de la recommandation **MDN 22**, qui propose l'extension de la formation de base de deux semaines (se reporter au chapitre cinq), ont eu une incidence marquée sur le budget du recrutement. De plus, la mise en œuvre de la recommandation **MDN 10** (voir le chapitre cinq), qui exige que les nouveaux officiers détiennent un diplôme universitaire, a entraîné des changements aux plans de recrutement des officiers. Une stratégie des communications a été élaborée et les FC continueront de mettre l'accent sur la responsabilité ministérielle pour attirer des candidats de valeur au sein des rangs des FC.

Le *Comité*, dans son *Rapport d'étape* de 1998, s'inquiétait du fait que la nouvelle politique des affaires publiques n'accordait pas une importance suffisante aux communications internes ou à ce qui était à ce moment une ébauche d'un Plan stratégique de communications pour le Ministère. Le *Rapport sur les plans et les priorités* du Ministère pour 1999-2000 aborde cette question, et le directeur général des affaires publiques (DGAP) a déclaré que la résolution de ce problème était une priorité.

Le DGAP publie actuellement un bulletin bihebdomadaire, la *Feuille d'érable* et il a amélioré son site Intranet (le réseau Internet interne du MDN) afin d'améliorer les communications entre les quartiers généraux et le terrain. Il a aussi mis à l'épreuve un système vidéo interne. Au cours de la prochaine année, le DGAP continuera d'accorder beaucoup d'attention à ces activités.

---

## Observations

Le *Comité de surveillance* s'est montré inquiet dans son dernier *Rapport d'étape* de ce que les membres des FC risquaient de se trouver devant une impasse si la nouvelle politique des affaires publiques leur donne la permission de parler librement de leur travail en public, alors que des règlements en vigueur imposent des restrictions importantes à la libre expression. Les règlements n'ont pas changé, et le *Comité* exhorte le conseiller juridique du MDN et des FC à résoudre ce problème au plus tôt (se reporter au chapitre trois).

Le *Comité* a aussi constaté que le site Internet du Ministère, DNet, contient de nombreux éléments de qualité, mais que la mise à jour et l'élaboration de divers éléments du site Web ont été retardés. En fait, le site lui-même a été récemment revu en profondeur, et la section traitant de l'« engagement à la réforme » du Ministère a été supprimée. Le Ministère se prive ainsi d'un outil important pour informer le public de certaines réalisations importantes ainsi que des activités en cours.

Le *Comité* observe que le Ministère doit répondre à des demandes de plus en plus nombreuses en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI) et la *Loi sur la protection des renseignements privés*. L'attention accrue des médias ainsi qu'un rapport critique du commissaire de l'accès à l'information ont contribué à intensifier cette pression. Les hauts dirigeants ont énoncé des directives fermes sur la nécessité de diriger par l'exemple et de communiquer

l'importance de la conformité non seulement à la lettre mais aussi à l'esprit de la *LAI*. Cependant, la complexité croissante des demandes liées à la *LAI* reçues par le Ministère a entraîné des retards dans le traitement. Bien que le Ministère ait engagé du nouveau personnel pour répondre aux demandes, la complexité du matériel lié à la sécurité et à la défense fait de l'examen attentif de l'information à être diffusée une nécessité critique et sensible. Dans ces circonstances, le *Comité* exhorte le Ministère à poursuivre l'amélioration de son système d'accès à l'information.

Le *Comité* est heureux de constater que le Ministère cherche sans arrêt à améliorer les communications internes. Les dirigeants ont délimité les raisons prédominantes des anomalies, y compris la « pensée circulaire au sein du QGDN » et le manque de communications entre la direction et la base de l'Équipe de la défense. Devant l'augmentation croissante du volume d'information accessible par les membres des FC et les employés civils, il est essentiel que l'institution diffuse sa raison d'être, sa vision et ses idéaux d'une manière qui soit continue et articulée. Le *Comité* enjoint les gestionnaires de tous les échelons à approfondir leur compréhension de ces concepts d'une façon engagée et éclairée. Pour les gestionnaires, la tentation est forte de se laisser happer par des difficultés quotidiennes de gestion, ou par l'obligation d'avoir à « éteindre des incendies », comme on l'a déjà constaté au sein de l'organisation; cependant, ceux qui occupent ces postes d'autorité doivent trouver une façon constructive de créer et de diffuser une vision du Ministère et des FC. Le *Comité de surveillance* recommande fortement aux dirigeants supérieurs de prendre en charge les concepts mentionnés ci-dessus et d'élaborer des stratégies qui leur permettront de diffuser le message dans l'ensemble de l'organisation. Cet exercice ne sera pas vain. En fait, il sera très bénéfique pour l'image publique de l'Armée canadienne, pour son efficacité interne et vraisemblablement opérationnelle — la priorité suprême du Ministère et des FC telle qu'elle est énoncée dans le document *Budget des dépenses 1999-2000 — Rapport sur les plans et les priorités*.

---

## Information du public et des parlementaires

(MDN 63, 64, 65)

---

### Décisions

En mars 1997, le Ministre a annoncé son intention de s'assurer que le Ministère et les Forces canadiennes se montrent attentifs au besoin des parlementaires d'être informés des affaires militaires. À cette fin, le Ministère devait prendre des dispositions pour accroître le rôle du Parlement et de ses comités à l'égard de l'examen des questions de sécurité. Le Ministre a aussi ordonné au CEMD de préparer un rapport annuel sur l'état des Forces canadiennes, rapport que le Ministre devait présenter au Comité permanent de la Défense nationale et des Affaires des anciens combattants (CPDNAC).

Dans un effort pour promouvoir davantage les discussions avec le public et les universitaires, le Ministre a décidé de créer une revue militaire financée par le Ministère, disposant de son propre comité de rédaction, basée au Collège militaire royal (CMR) à Kingston. Cette revue permettrait la publication d'articles rédigés par des spécialistes militaires et civils, qui porteraient sur la sécurité et la défense.

---

## Situation

Dans son premier *Rapport d'étape*, le *Comité de surveillance* soulignait diverses actions du Ministère visant l'amélioration de la circulation de l'information vers le Parlement. Depuis, une refonte mineure a affecté un groupe de la Direction des affaires parlementaires exclusivement à la période de questions, laissant aux groupes restants le soin de s'occuper des autres dossiers.

Les progrès relatifs au journal militaire ont stagné. Le personnel du Collège militaire royal (CMR) attend avec impatience l'approbation de la politique rédactionnelle du journal, recommandée par les chefs de groupe et les membres du Comité de gestion de la défense. Le personnel du SMA (RH-Mil) assure le suivi des actions requises.

---

## Observations

Le *Comité de surveillance* constate avec satisfaction la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration des processus de diffusion de l'information du Ministère vers le Parlement. Le *Comité* continuera cependant de surveiller la situation pour déterminer si les changements ont entraîné les résultats escomptés, étant donné que les questions de la défense ont fait l'objet d'une attention accrue au cours des derniers mois.

Pour ce qui est du débat public concernant les questions de défense, le *Comité* enjoint le Ministère de trouver une solution aux difficultés majeures du journal militaire. C'est un aspect particulièrement important dans l'optique où cette question a fait l'objet d'une grande attention dans la communauté militaire et qu'elle a été déterminée à titre de priorité dans le *Rapport sur les plans et priorités* pour 1999-2000 du Ministère. Les délais liés à l'approbation de la politique rédactionnelle et au titre du journal pourraient retarder l'embauche d'un rédacteur et la publication du premier numéro, prévue pour décembre 1999. Le *Comité* exhorte le personnel visé de SMA (RH-Mil) à éliminer les obstacles à la publication du journal aussitôt que possible.

En sa qualité de tribune unique pour les questions de politique au sein des FC, le journal doit être considéré comme un test déterminant de l'intention énoncée par les FC d'entamer un débat sur les questions liées à l'éducation et à l'aspect intellectuel au sein de la défense canadienne. Tout retard de la diffusion du journal pourra être perçu par les critiques comme un échec à ce test.

---

## RECOMMANDATIONS

- MDN 57 :** Établir une politique de communication et d'affaires publiques pour veiller à ce que les principes visés soient intégrés aux opérations quotidiennes du Ministère et des Forces canadiennes au moyen d'initiatives comme des programmes à l'intention des communautés et des médias.
- 
- MDN 58 :** Accroître la visibilité des Forces canadiennes auprès du public en améliorant la qualité du matériel de communications, en réorganisant le site Internet du Ministère et en établissant un programme complet et coordonné d'information et d'éducation du public.
- 
- MDN 59 :** Présenter une image claire et exacte des Forces canadiennes qui servira de fondement à une campagne de recrutement mettant l'accent sur les défis propres à la vie dans les forces armées.
- 
- MDN 60 :** Traiter les demandes d'accès à l'information plus rapidement. Le personnel dans ce secteur a augmenté de 30 pour 100 en 1995-1996 pour faire face à la charge de travail accrue, les ressources consacrées à cette activité ont encore augmenté de 8 pour 100 en 1996-1997 et feront l'objet d'une hausse supplémentaire de 12 pour 100 en 1997-1998.
- 
- MDN 61 :** Établir une salle de lecture où pourront être consultés sur support électronique des documents divulgués en réponse à des demandes d'accès à l'information et veiller à ce que le site Internet du Ministère comprenne une liste des documents divulgués.
- 
- MDN 62 :** Réviser les règles militaires et diffuser d'ici la fin de l'année un document clarifiant les procédures qui permettent d'assurer des communications transparentes et efficaces avec le public.
- 
- MDN 63 :** Créer une revue militaire financée par le Ministère, basée au Collège militaire royal et disposant de son propre comité de rédaction. Les articles seront rédigés par des spécialistes militaires et civils et porteront sur un vaste éventail de sujets liés à la sécurité et à la défense du Canada.
-

**MDN 64 :** Continuer de déployer des efforts pour accroître le rôle du Parlement et de ses comités à l'égard de l'examen des questions de sécurité et, plus particulièrement, veiller à ce que le Ministère et les Forces canadiennes soient attentifs au besoin des parlementaires d'être informés en temps opportun.

**MDN 65 :** Faire en sorte que le Chef d'état-major de la Défense présente une fois par an un rapport sur l'état des Forces canadiennes au Comité permanent de la défense nationale et des affaires des anciens combattants, au nom du ministre de la Défense nationale.

**Som 39.3 :** Que le ministère de la Défense nationale prenne les mesures suivantes pour promouvoir l'ouverture et la transparence :

- (a) exiger que le Sous-ministre de la Défense nationale et le Chef d'état-major de la Défense :
  - (i) inculquent, en donnant l'exemple et en promulguant des directives en ce sens, l'importance de faire preuve d'ouverture dans le traitement des demandes présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*;
  - (ii) s'assurent que le personnel militaire et civil du ministère de la Défense nationale soit mieux préparé à répondre aux demandes présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, particulièrement en ce qui concerne les obligations et les procédures juridiques;
  - (iii) s'assurent que le personnel comprend bien l'obligation de signaler, en tant qu'incident d'importance aux termes du règlement existant, tout soupçon qu'un document a été modifié ou qu'on n'a pas répondu de façon appropriée à une demande présentée en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*;
- (b) entamer des consultations avec le Commissaire à l'information dans les trois mois suivant la présentation du présent rapport au gouverneur en conseil, afin de déterminer la façon la plus efficace d'améliorer les réponses du Ministère aux demandes présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*;
- (c) s'assurer que la politique et les pratiques dans le domaine des affaires publiques traduisent les principes d'ouverture, de réceptivité, de transparence et de responsabilité préconisés dans l'ensemble du présent rapport.

## CHAPITRE 3 —

# QUESTIONS DE REDDITION DE COMPTES

---

### **Renforcement de la reddition de comptes** (MDN 50, 51; Som 15.3,16.3)

---

#### **Décisions**

Le Ministre a publié en mars 1997 un document intitulé *Autorité, responsabilité et reddition de comptes* pour aider tous les membres du personnel à comprendre comment sont exercées les activités du Ministère de la Défense nationale, ainsi que les rôles qu'ils jouent au sein de sa structure d'autorité et de reddition de comptes.

En octobre 1997, le Ministre a indiqué la diffusion de ce document en réponse aux recommandations de l'enquête sur la Somalie voulant que « des critères officiels (soient adoptés) en ce qui concerne l'obligation de rendre compte des personnes qui occupent des postes de chefs au sein des FC » et a souscrit à l'autre recommandation d'intégrer les valeurs, principes et méthodes relatifs à l'obligation de rendre compte dans les programmes d'éducation et de formation.

---

#### **Situation**

Dans son *Rapport d'étape*, le *Comité de surveillance* a attiré l'attention sur l'absence d'un énoncé adéquat des principes de la reddition de comptes dans les FC et des processus d'après lesquels devrait fonctionner un régime de reddition de comptes. Nous avons signalé que ces lacunes étaient graves et qu'il était urgent d'y remédier, car une formulation claire du sens et des buts de la reddition de comptes est essentielle à un remaniement adéquat du système d'éducation et de formation, lequel est à son tour essentiel à la réussite du programme de changement.

Le travail visant à résoudre ce problème est maintenant en cours. Le Ministère de la Défense nationale (MDN) compte réviser et publier à nouveau, en 1999, le document intitulé *Autorité, responsabilité et reddition de comptes*. Dans la version révisée de ce document, la section sur le sens et les buts de la reddition de comptes sera étoffée et élargie, et elle s'accompagnera d'une description de la façon dont la reddition de comptes devrait être exercée. On prévoit également la publication d'un guide simplifié sur le même sujet, destiné à une très vaste diffusion au sein des FC.

## Observations

Le Comité de surveillance est heureux de constater que le MDN et les FC prennent des mesures concernant cette question urgente et recommande la continuation vigoureuse de leur mise en œuvre, afin que les nouveaux documents puissent être réalisés au cours des prochains mois.

## Meilleur règlement des plaintes

(MDN 8; Som 16.6-16.11)

## Décisions

L'enquête sur la Somalie a fait un certain nombre de recommandations concernant le traitement de tout cas d'intimidation et de harcèlement lié au déploiement en Somalie et à la comparution de témoins dans le cadre de l'enquête. Ces recommandations comprenaient des modifications aux *Ordonnances et règlements royaux* (OR) pour prévoir la création de conseils de révision des carrières (CRC) spéciaux, que les conseils incluent des membres venant de l'extérieur du secteur militaire, que les décisions des conseils soient assujetties à un examen judiciaire ou parlementaire, que des mécanismes de règlement soient offerts lorsque des représailles ou des répercussions négatives sur la carrière le justifient et que l'avancement professionnel de ces personnes soit suivi et fasse l'objet de rapports pendant cinq ans.

Tout en approuvant l'intention de l'enquête d'améliorer les principes d'indépendance, d'impartialité, de transparence, d'objectivité et de protection contre tout acte de vengeance, le Ministère n'a pas jugé nécessaire d'envisager d'autres procédures, comités, rapports et modifications des OR, compte tenu des mécanismes déjà en place ou en cours.

Le Ministre a également annoncé en octobre 1997 que bien qu'il ne souscrivait pas à la nomination d'un inspecteur général tel que le recommandait l'enquête sur la Somalie, les initiatives suivantes seraient prises pour s'assurer de protéger les intérêts des membres des FC qui formulent des plaintes ou signalent des méfaits :

- Nomination d'un « Ombudsman organisationnel du MDN et des FC... qui a accès au Ministre, au CEMD et au SM en dehors de la chaîne de commandement, accessible à tous les membres des FC et du MDN sans crainte de représailles, et capable de régler des problèmes individuels ou systémiques ».
- Améliorations à la procédure interne de règlement des griefs de façon à réduire le nombre de paliers, à accélérer la prise de décisions et à fournir un processus plus efficace de règlement des griefs.

- Modification de la *Loi sur la défense nationale* de façon à créer un comité d'examen indépendant des griefs qui formule des recommandations au CEMD quant au règlement définitif des griefs. (Cette mesure modifiait la décision prise par le Ministre antérieurement selon laquelle le comité constituerait « l'arbitre définitif » dans le processus de règlement des griefs.)
- Introduction d'un autre mécanisme de règlement des différends pour aider à la résolution des questions avant qu'elles ne constituent une plainte officielle ou un grief.

## Situation

Concernant la réaction du Ministre aux préoccupations dont a fait état l'enquête sur la Somalie au sujet du cheminement de carrière des personnes qui ont témoigné durant ses travaux, le Ministère signale que l'actuel processus du Conseil de révision des carrières échappe à l'influence et au contrôle de la chaîne de commandement directe et que la transparence est assurée par l'entremise de la divulgation complète aux personnes concernées des renseignements examinés et du droit de présenter des observations. Si une personne n'est pas satisfaite d'une réponse à une décision du Conseil de révision des carrières ou à une autre décision, elle peut porter plainte par l'entremise du système de règlement des griefs existant, en passant par les divers paliers de la chaîne de commandement, jusqu'au CEMD. Les membres des FC peuvent également s'adresser à la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), si les autres moyens de recours ont échoué. D'autres mesures visant à protéger les intérêts des membres des FC qui formulent des plaintes ou qui signalent des méfaits ont été décrites dans le *Rapport d'étape* de 1998 du *Comité*.

Depuis l'approbation par le Parlement, en décembre 1998, de la *Loi sur la défense nationale* modifiée, la voie est libre pour la création d'un Comité d'examen des griefs des FC et la mise en œuvre de mesures visant à rationaliser le processus de règlement des plaintes au sein des FC. Le rôle et la fonction du Comité d'examen des griefs des FC et les nouvelles procédures rationalisées de règlement des plaintes ont été résumés et ont fait l'objet de commentaires favorables dans notre *Rapport d'étape* daté de novembre 1998. Le *Comité de surveillance* a fait remarquer que la date limite pour la mise en œuvre du nouveau processus de règlement des griefs était le mois de juillet 1999 et a encouragé le MDN à faire ce qui était nécessaire pour pouvoir respecter cette échéance.

Le Ministère a informé le *Comité de surveillance* que le nouveau processus de règlement des griefs ne sera pas en place au mois de juillet 1999. Les règlements régissant les activités du Comité d'examen des griefs ont été rédigés et le Guide des griefs est presque prêt. En outre, le personnel et les ressources financières nécessaires au fonctionnement du nouveau système ont été fournis. Cependant, la désignation et la nomination des membres du Comité d'examen des griefs doivent encore avoir lieu; on prévoit que le Comité d'examen des griefs aura besoin de plusieurs mois, après la nomination de ses membres, pour s'organiser et devenir opérationnel.

L'Ombudsman organisationnel, qui a été nommé en juin 1998, a soumis au Ministre, en janvier 1999, une proposition de mandat et un plan opérationnel pour sa fonction. Cette présentation a fait suite à plusieurs mois de consultations menées par l'Ombudsman à l'intérieur et à l'extérieur du MDN et des FC; en outre, une étude est en cours sur la façon dont la fonction d'Ombudsman est exercée au sein d'organisations militaires étrangères.

Des discussions ont lieu depuis janvier 1999 entre l'Ombudsman et le MDN/les FC concernant le mandat proposé et la façon dont celui-ci sera exercé. Le 16 juin 1999, le Ministre a annoncé le mandat de l'Ombudsman et ce dernier a fait savoir que son Bureau deviendrait opérationnel immédiatement. Le Ministre a annoncé que le mandat de l'Ombudsman ferait l'objet d'une révision en fonction de l'expérience des six premiers mois.

Un nouveau mécanisme de règlement des différends devrait être mis en place au cours des 18 prochains mois.

---

## Observations

Le *Comité* a examiné la situation d'un certain nombre de témoins de l'enquête sur la Somalie qui font toujours partie des FC. On a constaté que plusieurs de ces personnes ont fait l'objet d'une promotion depuis leur comparution devant l'enquête, tandis que les autres témoins semblent connaître les variations normales dans l'évaluation du rendement qui ont lieu lors de changements de postes et de superviseurs. Aucun des témoins n'a déposé de grief lié à cette question.

Malgré cela, le *Comité* continue d'entendre parler de personnes qui ont témoigné au sujet d'autres questions et qui estiment maintenant faire l'objet de préjudices, ou qui ne veulent pas témoigner parce qu'elles en craignent les conséquences pour elles-mêmes ou pour d'autres. Jusqu'à ce que des mesures comme la fonction d'Ombudsman et le Comité d'examen des griefs des FC aient été entièrement mises en œuvre et qu'un meilleur climat de confiance ait été établi, il est probable que les inquiétudes de ce genre vont subsister.

Le *Comité de surveillance* s'était donc inquiété au sujet du retard dans la mise en œuvre de ces deux éléments clés du processus de règlement des plaintes. Nous sommes heureux de l'annonce faite en juin 1999 voulant que le mandat de l'Ombudsman ait été établi et que son Bureau deviendra opérationnel. Le *Comité* suivra de près les activités du Bureau au cours des prochains mois et prévoit faire des observations à cet égard dans son dernier rapport qui devrait paraître à la fin de 1999. Nous demandons avec instance au MDN et au gouvernement de nommer le plus tôt possible le président et les membres du Comité d'examen des griefs, afin que celui-ci et le processus rationalisé de règlement des plaintes puissent devenir opérationnels cette année.

Le *Comité* réitère son opinion selon laquelle le nouveau système de règlement des griefs et la mise en œuvre responsable de la fonction d'Ombudsman organisationnel, dans le contexte d'un MDN/de FC décidés à identifier et à régler des griefs légitimes, ainsi qu'à corriger des pratiques inévitables systémiques, contribueront à améliorer la cohérence et l'efficacité de l'organisation, et renforceront le système de commandement en faisant la preuve de sa volonté d'apporter des changements lorsqu'il est démontré que ceux-ci sont nécessaires.

---

## Expression libre des opinions

(Som 16.12)

---

### Décisions

Le Ministre a accepté la recommandation de l'enquête sur la Somalie de modifier les articles 19.36 et 19.37 des *Ordonnances et règlements royaux* de façon à s'assurer que la liberté d'expression des membres des FC sera respectée dans toute la mesure du possible.

---

### Situation

Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le *Comité* indiquait qu'il y avait un besoin immédiat d'orientation concernant l'information du public et la liberté d'expression, afin de résoudre le conflit entre, d'une part les articles 19.36 et 19.37 des *Ordonnances et règlements royaux* (OR) et, d'autre part, la politique des affaires publiques du MDN et des FC, qui date du 1<sup>er</sup> mars 1998. Les articles précités interdisent effectivement aux membres des FC de divulguer au grand public des renseignements d'ordre militaire ou des opinions sur un sujet militaire, tandis que la politique en question autorise, voire encourage, les membres des FC et les employés du MDN à parler ouvertement de leur travail.

Le Ministère a reconnu qu'il faut à la fois clarifier l'orientation concernant la divulgation de renseignements, ainsi que l'établissement de règles claires sur l'expression d'opinions, en tenant compte des politiques existantes qui s'appliquent à d'autres membres de la fonction publique, de la *Charte canadienne des droits et libertés* et de la jurisprudence pertinente. Ce travail doit être entrepris une fois que les principales modifications aux OR relatifs à la justice militaire auront été effectuées. Entre-temps, le MDN est d'avis que la diffusion de la politique des affaires publiques avec l'autorisation du CEMD et du Sous-ministre représente une autorisation valide du CEMD qui permet aux membres des FC de divulguer des renseignements, dans la mesure consentie par l'article 19.37 des OR, nonobstant les interdictions contenues dans l'article 19.36.

---

### Observations

Le *Comité de surveillance* accueille favorablement l'intention du MDN d'assurer le suivi à l'égard de ces questions. Des clarifications devraient être données le plus tôt possible car le régime actuel de la divulgation publique, tout en étant correct du point de vue technique et légal, n'offre pas une orientation claire et facilement compréhensible dont devraient bénéficier les membres des FC.

---

## RECOMMANDATIONS

- MDN 8 : Établir, avant la fin de l'année, un bureau de l'Ombudsman en dehors de la chaîne de commandement, sous l'autorité du Chef d'état-major de la Défense et du Sous-ministre. L'Ombudsman informera, conseillera et guidera tous les membres du personnel, militaires ou civils, qui ont besoin d'aide ou qui estiment avoir été traités injustement.
- 
- MDN 49 : Veiller à ce que les avis militaires donnés au Ministre et au Cabinet soient clairement identifiés comme tels dans tous les documents appropriés.
- 
- MDN 50 : Clarifier la responsabilité des cadres supérieurs devant le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense suivant les chaînes de responsabilités principales.
- 
- MDN 51 : Diffuser un document d'orientation intitulé *Autorité, responsabilité et reddition de comptes* pour aider notre personnel militaire et notre personnel civil à mieux comprendre comment sont exercées les activités de la Défense nationale, ainsi que les rôles qui leur sont confiés.
- 
- MDN 52 : Mettre fin à la pratique voulant que le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense signent tous les deux les notes de service, sauf dans les cas où les documents portent sur des questions à l'égard desquelles ils ont clairement une responsabilité égale.
- 
- MDN 53 : Apporter des changements appropriés à la réglementation établie en vertu de la *Loi sur la défense nationale* pour assurer une harmonisation complète avec d'autres lois sur la gestion des organismes publics.
- 
- MDN 54 : Veiller à ce que la nature et le fonctionnement d'un quartier général national intégré soient traités dans le cadre de tous les cours de gestion et expliqués pleinement dans les communications internes.
- 
- MDN 55 : Intégrer aux cours destinés aux officiers supérieurs des Forces canadiennes un élément qui visera spécifiquement à leur enseigner comment être efficaces dans un quartier général civilo-militaire intégré.
-

**Som 15.3 :** Que le chef d'état-major de la Défense adopte, en ce qui concerne l'obligation de rendre compte des personnes qui occupent des postes de chef au sein des Forces canadiennes, des critères officiels qui soient inspirés des principes établis au chapitre 16 du présent rapport et structurés selon les rubriques suivantes : obligation de rendre compte, responsabilité, supervision, délégation, sanctions et connaissances.

---

**Som 16.2 :** Que le chef d'état-major de la Défense et le sous-ministre de la Défense nationale entreprennent une vérification et un examen complets des aspects suivants :

- (a) obligations, rôle et responsabilités de tous les officiers et hauts fonctionnaires afin de définir plus précisément et plus clairement leurs tâches, fonctions et devoirs;
- (b) procédures et pratiques régissant l'établissement des rapports, la tenue des dossiers et la conservation et l'élimination des documents, y compris le caractère adéquat des peines prévues en cas d'infraction;
- (c) devoir et responsabilité des officiers et des hauts fonctionnaires du Quartier général de la Défense nationale d'informer le gouvernement des activités ou des opérations militaires prévues ou envisagées.

---

**Som 16.3 :** Que le chef d'état-major de la Défense intègre les valeurs, principes et méthodes relatifs à l'obligation de rendre compte dans les cours d'éducation permanente du Collège militaire royal à l'intention des élèves-officiers et dans les cours d'état-major, dans les cours de commandement et d'état-major ainsi que dans les cours destinés aux commandants supérieurs. Ces cours devraient notamment établir clairement le processus de reddition de comptes à respecter lorsqu'on occupe un poste de commandement et qu'on donne des ordres et faire valoir l'importance de l'exemple donné par les officiers supérieurs en matière de moralité et de respect de la loi.

---

**Som 16.5 :** Que la *Loi sur la défense nationale* soit modifiée pour exiger un examen quinquennal de la loi par le Parlement.

---

**Som 16.11 :** Que soit établie et que relève du poste d'inspecteur général que l'on propose de créer une procédure visant spécifiquement à protéger les soldats qui, à l'avenir, signaleront des méfaits à leurs supérieurs.

---

Som 16.12 : Que l'article 19 des *Ordonnances et règlements royaux* et d'autres lignes directrices et directives officielles soient modifiés de façon à témoigner d'une certaine ouverture et d'une certaine réceptivité à l'égard des critiques légitimes et des opinions divergentes afin que les militaires puissent le plus possible s'exprimer librement, en autant que l'ordre, la discipline et la sécurité nationale sont assurés.

## CHAPITRE 4 — QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### DISCIPLINE

---

#### Généralités

(Som 18.4, 18.5, 18.8)

---

#### Décisions

Dans le but de combler les lacunes dans les pratiques actuelles, le Ministre a confirmé que le chef d'état-major de la Défense (CEMD) évaluerait officiellement les politiques, les procédures et les pratiques qui orientent et influencent l'administration de la discipline dans les FC (Som 18.8). Même si les recommandations formulées dans les Som 18.4 et 18.5 relatives aux SMA (RH-Mil) et à l'inspecteur général n'ont pas été acceptées, les objectifs seraient atteints par d'autres moyens.

---

#### Situation

Dans le *Rapport Dickson* sur la justice militaire, on a soulevé une préoccupation similaire à celle signalée dans le Som 18.8, et on a recommandé que le juge-avocat général (JAG) examine chaque année l'efficacité générale du système de justice militaire dans l'ensemble des FC (voir chapitre six), et qu'il présente un rapport à ce sujet au ministre de la Défense nationale. Ce rapport, conjugué aux rapports produits par le CEMD, l'Ombudsman, la Commission des plaintes de la police militaire, le Comité d'examen des griefs des Forces canadiennes et le Grand Prévôt des Forces canadiennes (GPFC), permettrait d'accorder à la discipline toute l'attention qu'elle mérite, et ce à tous les niveaux des FC. De plus, il garantirait une administration complète et équitable de la discipline dans l'ensemble des FC.

---

#### Observations

Le *Rapport annuel sur la situation des Forces canadiennes* 1997-1998 du CEMD contenait un court paragraphe sur la discipline, ne fournissant des renseignements que sur les incidents qui ont abouti en cour martiale. Le *Rapport annuel* de 1997 du Grand Prévôt des Forces canadiennes (GPFC) a été publié en mai 1998. L'aperçu statistique, qui fournissait des

données et des renseignements sur six catégories d'infractions commises en 1996 et en 1997, était particulièrement intéressant. Des rapports mensuels sur l'activité du Service national d'enquête (SNE) des FC continuent d'être produits. Dans le *Rapport annuel de 1998-1999 du chef d'état-major de la Défense* publié en mai 1999, on fournit encore de l'information sur la cour martiale, mais rien en ce qui concerne la discipline en soi.

Le Comité comprend la réticence des FC à établir un centre de coordination de la discipline au QGDN étant donné que cette pratique empiéterait sur les responsabilités des dirigeants. Néanmoins, une série de rapports présente une approche plutôt fragmentée à l'égard du problème. Le Comité est donc heureux d'entendre une proposition du JAG en ce qui concerne une structure qui faciliterait et influencerait l'élaboration de politiques, stimulerait et revigorerait la mise au point de processus et de changements, inspirerait et motiverait l'évolution ordonnée du système et assurerait sa pérennité à court et à long termes. Cette proposition a été appuyée par le Conseil des Forces armées (CFA) et approuvée par le Ministre, et on procède actuellement à sa mise en application. Cette structure comprendrait un Comité de parties intéressées à la justice militaire dans le but de fournir une tribune pour l'examen de la politique et du processus s'appliquant à la justice militaire au niveau stratégique, un Comité du *Code de discipline militaire* des Forces canadiennes, un Groupe consultatif sur la justice militaire composé uniquement de civils ainsi qu'un Groupe de Table ronde sur la justice militaire à l'intérieur des FC.

---

## Éducation et formation

(Som 18.2)

---

### Décisions

En octobre 1997, le Ministre a annoncé que l'importance, le rôle et l'application de la discipline seraient enseignés dans tous les cours de formation en leadership destinés aux officiers, notamment les cours du Collège militaire royal (CMR) d'état-major et de commandement ainsi que les cours de commandement supérieur.

---

### Situation

Initialement, les FC ont signalé que le but de la recommandation avait été atteint étant donné que la discipline faisait partie intégrante de tous les programmes de perfectionnement professionnel des FC. Néanmoins, on s'est engagé à examiner la possibilité de mettre davantage l'accent sur la discipline durant les examens des programmes du CMR, du Collège des Forces canadiennes et d'autres établissements militaires qui dispensent des cours de formation en leadership.

On a informé le *Comité* que la recommandation **Som 18.2** a été fusionnée aux recommandations **MDN 11, 12 et 31** et qu'elles seront traitées dans le cadre de la Refonte du perfectionnement professionnel qu'entreprend le Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des Forces canadiennes (SREIFC), qui devrait être terminée en juin 2000.

---

## Observations

Bien que la discipline fasse effectivement partie des exigences militaires fondamentales s'appliquant aux officiers et aux militaires du rang (MR), on procède actuellement à la révision de ces documents; par ailleurs, le Conseil du perfectionnement professionnel des officiers a approuvé la Description des exigences militaires fondamentales pour officiers (DEMFO) en juin 1998 et le Conseil des Forces armées (CFA) les a approuvées en mai 1999. Les armées doivent toujours élaborer leurs propres exigences particulières. La nouvelle DEMFO comprend maintenant, au chapitre des exigences de rendement en matière de leadership et de commandement, une catégorie consacrée aux tâches, aux aptitudes et aux connaissances liées à la discipline.

À la fin de 1998, le JAG a présenté un rapport exhaustif qui analysait la formation et l'instruction liées à la discipline offertes actuellement et dans lequel il recommandait une stratégie détaillée de formation et d'instruction relative à la discipline pour les FC. Ce rapport traitait plus particulièrement du but de la recommandation **Som 18.2** dans plusieurs domaines, notamment celui de la formation et de l'instruction des officiers supérieurs, domaine auquel on avait accordé peu d'attention par le passé. Une partie de ses 12 recommandations ont déjà été traitées dans des rapports dont le présent *Comité* assure le suivi. Parmi les exemples fournis, mentionnons la formation en certification des commandants (cmdt) et des officiers délégués, la formation avant commandement et l'inclusion de matériel sur la discipline et les opérations aux cours du Collège d'état-major des Forces canadiennes et au cours supérieur des études militaires (CSEM). Le *Comité* remarque que les suggestions en vue d'intégrer au cours des études de sécurité nationale (CESN) des sujets liés à la discipline n'ont pas été suivies et il appuie le point de vue du JAG selon lequel cette question doit être réexaminée.

---

## Opérations

(Som 18.6, 18.7)

---

## Décisions

Le Ministre a enjoint le CEMD d'établir dans la doctrine et la pratique que la discipline constitue un facteur déterminant dans l'évaluation de l'état de préparation opérationnelle de toutes les unités et formations et que, durant les opérations, tous les officiers et les sous-officiers (s/off) surveillent la discipline de près.

## Situation

Le sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) signale que lorsqu'on détermine l'état de préparation opérationnelle des unités et des formations, un certain nombre de facteurs sont évalués, dont la condition du personnel. L'évaluation de l'état du personnel comporte une évaluation de la discipline reposant sur les objectifs de rendement énoncés dans la consigne du QGDN 5/96 *Exigences d'instruction pour les opérations de paix*.

Dans le cadre de leurs responsabilités générales, en vertu des *OR 4.02* et *5.01* les officiers et les sous-officiers doivent « signaler aux autorités compétentes toute infraction aux lois, règlements, règles ordres et directives pertinents qui régissent la conduite de toute personne justiciable du code de discipline militaire ». L'exigence voulant que les commandants présentent un rapport sur la discipline figure également dans les *Directives du SCEMD aux commandants de déploiements opérationnels des FC*, et les principaux aspects de cette information doivent être signalés dans le rapport annuel du CEMD sur la situation des FC.

## Observations

Comme on le mentionne au chapitre quatre du *Rapport d'étape* de 1998 du *Comité de surveillance*, le commandant (cmdt) est responsable de la présélection administrative et de la préparation du personnel des unités en vue des déploiements opérationnels. Cette fonction comprend notamment la présélection en fonction de l'aptitude du militaire sur le plan du comportement et sur le plan social, dont les facteurs liés à la discipline énoncés dans la consigne du QGDN 4/96 *Présélection, préparation et formation des personnes en vue d'opérations de paix*, et la préparation par l'entremise de la formation mandatée par le SCEMD dans la consigne QGDN 5/96. Ainsi le *Comité* est assuré que le but de la recommandation a été atteint lorsque le cmdt déclare que l'unité est prête sur le plan opérationnel par l'entremise de la chaîne de commandement, même si cette affirmation n'a pas été vérifiée pendant une visite sur place.

Le *Comité* a passé en revue les sections pertinentes des *Directive du SCEMD aux commandants de déploiements opérationnels*. Ces directives précisent que « tout le personnel de l'ensemble de la chaîne de commandement doit être tenu responsable des infractions aux politiques établies ». Dans le cas d'incidents liés à l'alcool, par exemple, une enquête doit être effectuée pour tous les incidents afin de déterminer s'il y a eu un manque de la part des dirigeants qui peut avoir joué un rôle dans l'événement, et les conclusions de ces enquêtes et les mesures prises sont transmises au SCEMD. Les voies hiérarchiques relatives au pouvoir disciplinaire dans le théâtre des opérations sont clairement délimitées dans la chaîne de commandement nationale.

Les commandants de la force d'intervention doivent présenter au SCEMD des rapports à intervalles réguliers et à la fin de leur affectation. Ces rapports, ainsi que d'autres comme les rapports de situation quotidiens et hebdomadaires et les rapports de fin d'affectation des

commandants du contingent font état, au besoin, de questions importantes concernant la discipline. En outre, le QGDN effectue des visites d'inspection d'état-major (VIEM) sur place afin de cerner et de résoudre les problèmes et de vérifier le respect des procédures, des ordonnances et des consignes. La discipline figure à la section portant sur le personnel de la liste de vérification des VIEM. Les commandants du contingent transmettent également au SCEMD des copies des *Registres de procédures disciplinaires*, et le JAG lui transmet de l'information deux fois par année sur les questions d'ordre disciplinaire, documents qui aident les états-majors à déterminer les tendances et à cerner les secteurs problèmes.

Le Comité constate que le SCEMD et l'état-major déploient des efforts considérables pour respecter les exigences de la recommandation. Des détails additionnels sur l'état de préparation opérationnelle et les normes en matière de discipline lors des déploiements sont données au chapitre sept.

---

## ÉVALUATION DU PERSONNEL

---

### Généralités

(MDN 25, 26; Som 18.1, 20.4)

---

### Décisions

En mars 1997, le Ministre a annoncé qu'un nouveau système d'évaluation du personnel serait mis en œuvre au cours de l'année et, entre autres :

- établirait une nette distinction entre les évaluations du rendement réelles au travail et l'évaluation des aptitudes à une promotion;
- imposerait un contrôle plus rigoureux de la qualité des évaluations du personnel et de leur présentation dans les délais prescrits.

Dans sa réponse d'octobre 1997 à l'enquête sur la Somalie, le Ministre a également enjoint le CEMD de mettre en place une politique officielle stipulant que l'autodiscipline constitue une condition préalable à une promotion à un poste de commandement. Il a également précisé que la bonne discipline constituerait un critère précis dans la prise de décisions relatives aux promotions et aux évaluations.

---

### Situation

Dans son *Rapport d'étape* 1998, le Comité a parlé brièvement du Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC).

Depuis le dernier rapport, plusieurs changements ont été apportés au SEPFC, à la fois dans la forme et le processus, à la suite de questions et de préoccupations soulevées par le

personnel sur le terrain. Les commandants ont transmis des directives à leurs unités concernant les procédures d'examen additionnelles, les questions environnementales et les délais, et ce dans le but de s'assurer que tout se déroule sans accroc au départ.

Au QGDN, le logiciel Rapport d'évaluation du personnel (REP) du SEPFC sera utilisé pour assurer le suivi de la notation de tous les REP et déterminer les tendances inflationnistes et déflationnistes par grade, groupe professionnel militaire (GPM) et unité. L'analyse des résultats sera mise à la disposition des conseils de sélection sur les promotions et les conditions de service. En retour, ces conseils signaleront toutes les difficultés relatives au SEPFC rencontrées lors de leurs délibérations.

Le SEPFC des officiers supérieurs (colonel/capitaine (M) et les grades supérieurs), appelé Système d'évaluation du personnel de direction (SEPD) dans notre dernier rapport, est toujours en voie d'élaboration et sera mis en œuvre pour les officiers généraux en même temps que l'évaluation des hauts fonctionnaires fédéraux. Dans l'intervalle, les REP seront préparés à l'aide du formulaire pour les grades de lieutenant-colonel et les grades inférieurs et conformément aux directives annuelles du CEMD. Le même formulaire sera utilisé pour évaluer les adjudants-chefs et les premiers maîtres de 1<sup>re</sup> classe.

---

## Observations

Le Comité est heureux de constater que le SEPFC continue à évoluer, et ce avant même avant que la première étape du processus soit terminée. L'information fournie grâce au logiciel REP devrait être utile à la chaîne de commandement lors de l'évaluation de la qualité des REP. Les commentaires que formuleront les conseils de sélection concernant le rendement par rapport aux problèmes éventuels revêtiront un intérêt particulier.

---

## Contenu du REP

(MDN 9; Som 15.1, 15.2, 18.3, 20.2)

---

## Décisions

Outre la demande du Ministre voulant qu'un énoncé officiel des valeurs et des croyances soit intégré aux activités d'évaluation du rendement, l'enquête sur la Somalie a formulé plusieurs recommandations qui ont été acceptées par le Ministre. Parmi ces recommandations, mentionnons l'adoption de critères formels, conformes à ceux énoncés dans le Rapport de l'enquête, pour orienter l'évaluation des chefs; l'évaluation de l'autodiscipline et l'application de la discipline; et l'inscription de renseignements sur la mauvaise conduite ou sur le piètre rendement dans le REP.

---

## Situation

On a informé le *Comité* que la déclaration d'ethos des FC qui contient en grande partie les mêmes critères que ceux signalés par les Commissaires, a été ajoutée aux évaluations de rendement des membres des FC à tous les niveaux. En plus de ces qualités fondamentales, les membres des FC sont évalués sur le plan de la fiabilité, de la responsabilisation, du comportement en service et en repos et du sens de l'initiative.

---

## Observations

Il existe un lien entre le rendement et les facteurs éventuels du REP du SEPFC et les qualités fondamentales, les attributs et les facteurs de rendement énumérés dans le Rapport de l'enquête sur la Somalie. La terminologie utilisée pour désigner les facteurs du SEPFC peut différer de celle utilisée dans le Rapport sur la Somalie, mais les liens se précisent lorsqu'on consulte le *Livret Illustré*.

Il est également possible d'établir un lien dans l'orientation du CEMD pour évaluer les colonels et les grades supérieurs qui est publiée chaque année depuis 1997 et dans l'information limitée disponible sur le SEPFC proposé pour les officiers supérieurs. On continuera d'assurer un suivi de cette question.

Les Commissaires de l'enquête sur la Somalie ont classé l'autodiscipline dans la catégorie des qualités fondamentales de leadership militaire et l'application de la discipline dans les facteurs de rendement. Dans le SEPFC, l'application de la discipline entre dans les facteurs d'évaluation de la supervision des dirigeants. L'autodiscipline n'est pas définie clairement. Elle intervient plutôt dans un certain nombre de facteurs, depuis donner l'exemple jusqu'au travail avec les autres, en passant par l'efficacité dans des situations exigeantes et la fiabilité, de même que dans le facteur du potentiel en matière de leadership. Cette approche est probablement sage car elle permet de tenir compte des différences entre les armées. Cependant, le *Comité* doit faire remarquer qu'elle ne répond pas aux exigences de la décision relativement à l'autodiscipline.

---

## SÉLECTION

---

### Nomination à des postes de commandement et de chefs supérieurs

(MDN 30; Som 20.3, 20.5)

---

## Décisions

Le Ministre a indiqué qu'un processus de sélection officiel s'appliquerait à l'échelle des FC afin de garantir que seules les personnes les plus compétentes sont choisies pour occuper des postes de commandement et de chefs supérieurs.

## Situation

Depuis la publication du *Rapport d'étape* de 1998 du Comité, les travaux visant à mettre sur pied un processus de sélection officiel s'appliquant aux nominations à des postes de commandement et de chefs supérieurs avancent dans les trois armées. Le rôle des conseils de sélection est élargi dans le but d'y inclure la planification de la relève ainsi que l'identification d'éléments prometteurs et le perfectionnement professionnel dont ils ont besoin pour développer leurs capacités au maximum. Ce changement est très évident dans la Force terrestre qui, lors de la dernière réunion de son conseil, a dressé des listes de perfectionnement professionnel en ce qui concerne la formation linguistique, la formation universitaire, la formation universitaire de deuxième cycle ainsi que les cours s'adressant aux chefs supérieurs comme le cours supérieur des études militaires (CSEM).

La Force maritime dispose de conseils de sélection depuis de nombreuses années et il n'est pas surprenant de constater qu'elle a fourni aux membres du conseil l'orientation la plus détaillée. Dans ce cas aussi, le processus a changé dans le but de veiller à ce que les caractéristiques et les capacités autres que les compétences opérationnelles sont prises en considération; à titre d'exemple, des qualités personnelles comme l'éthique professionnelle font maintenant partie intégrante de l'évaluation du potentiel.

Un Comité consultatif du personnel de la Force aérienne assure le suivi du perfectionnement, de la sélection et de la nomination d'officiers et fournit des conseils à ce sujet, et ce sur une base pluriannuelle. À titre de Conseil d'examen des nominations à des postes de commandement et de chefs supérieurs, il veille à ce que les officiers recommandés au chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) en vue d'une nomination à des postes de cmdt au cours de la prochaine année possèdent les préalables nécessaires en matière de leadership, d'éthique professionnelle et de compétences. Parmi les critères établis pour déterminer l'admissibilité des candidats, mentionnons le rendement, le potentiel, le leadership, la condition physique, le perfectionnement professionnel, les études, les compétences linguistiques et la mobilité.

## Observations

Le processus de sélection officiel continue d'évoluer, une orientation étant fournie chaque année par les chefs d'état-major des armées dans des ordres de convocation et des séances d'information à l'intention des conseils avant leurs délibérations. La Force maritime a manifesté son intention de modifier un Ordre du commandement maritime pour officialiser cette orientation. D'autres voudront peut-être emboîter le pas lorsque le processus sera stabilisé.

Même si le QGDN a l'intention de publier une Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) sur le sujet, il semble maintenant que les consignes nécessaires seront intégrées à une Instruction permanente d'opération du Directeur général — Carrières militaires, qui devrait être terminée au cours de l'an prochain.

---

## Planification de la relève

(MDN 29, 56)

---

### Décisions

Le Ministre a annoncé en mars 1997 que les FC commenceraient à appliquer une politique dans le cadre de laquelle les officiers généraux possédant 27 années d'expérience ou plus auraient un contrat pour une période déterminée d'environ trois ans au terme duquel ils se verraient offrir un autre contrat, assorti ou non d'une promotion, ou encore pourraient prendre leur retraite.

De plus, pour accroître l'efficacité de l'équipe de la Défense, il a précisé que les officiers possédant les compétences pour être promus à des grades supérieurs seraient mis en contact avec les personnes appropriées aux quartiers généraux nationaux intégrés dès le début de leur carrière.

---

### Situation

Les FC signalent qu'elles sont à élaborer des plans de relève des officiers subalternes et des officiers supérieurs visant à faciliter l'identification de la formation, des nominations et des promotions de certains officiers, notamment des officiers généraux, afin de répondre aux besoins du MDN et des FC.

Le personnel de RH-Mil a mis au point un outil appelé Algorithme de perfectionnement professionnel (PP). Il tiendra compte de tous les aspects importants de la carrière d'une personne et des qualités professionnelles nécessaires pour avancer, fournissant ainsi aux gestionnaires de carrières, à la chaîne de commandement et aux personnes une meilleure idée de l'évolution de la carrière d'une personne et des éléments nécessaires à son avancement. Il constituera également le fondement d'un outil de planification de la relève qui permettra aux gestionnaires de carrières de planifier six ans à l'avance. L'Algorithme de PP a été soumis à un essai de développement dans le cadre de la sélection pour le collège d'état-major et, au besoin, il sera peaufiné en collaboration avec les commandants.

On rappelle à tous les officiers destinés à une promotion au grade de colonel/capitaine (M) les dispositions de l'OR 15.17 — *Libération des officiers — Âge et temps de service* qui stipule à la partie (1) (b) que les colonels et les membres des grades supérieurs peuvent être libérés au terme de 30 années de service. Ces dispositions, en fait, fournissent le mécanisme nécessaire pour appliquer la recommandation MDN 29. Les officiers généraux possédant 27 années de service ou plus peuvent être libérés après une période additionnelle de trois ans, ou pourraient poursuivre leur service, en fonction des résultats de l'examen de leur rendement et de leur potentiel effectué durant la tenue des conseils de sélection annuels établis en réponse à la recommandation MDN 28.

## Observations

La planification de la relève est étroitement liée à l'évaluation du rendement et aux divers conseils de sélection tenus dans le cadre de ce processus, tout particulièrement au niveau des commandants et durant la tenue des conseils de promotion à des postes d'officiers supérieurs tenus au QGDN.

L'Algorithme de PP est un outil prometteur qui devrait aider à la fois à planifier la relève ainsi qu'à identifier et à développer la carrière des futurs dirigeants. Il servirait entre autres aux officiers qui ont été choisis en vue d'occuper un poste au QGDN, pour qui un plus grand éventail de postes d'état-major interarmées sont offerts étant donné que les chefs d'état-major interarmées (CEMI) se trouvent dorénavant aux quartiers généraux intégrés.

Le Comité remarque qu'on n'utilise pas comme tel les contrats dans le processus de planification de la relève des officiers généraux. Néanmoins, nous croyons que les règlements actuels, bien appliqués, offrent toute la latitude nécessaire pour atteindre l'objectif de la recommandation MDN 29.

## Conditions de service

(MDN 23)

### Décisions

Dans le but d'identifier les membres des FC dont le rendement est inadéquat, le Ministre a précisé que les FC examineraient de plus près le rendement de tous les membres à la fin de leur premier engagement, soit six ans en ce qui concerne les MR et neuf ans dans le cas des officiers, en vue de prendre une décision relative au renouvellement de leur contrat.

### Situation

En 1996, les FC ont adopté le Plan de développement de carrières des Forces canadiennes (PDCFC) pour remplacer les anciens plans de conditions de service s'appliquant aux officiers et aux MR. Ce plan s'applique uniformément à tous les grades et GPM, plus d'importance étant accordée au rendement individuel à tous les stades de la carrière du membre. La mise en place a été plus longue que prévue et on ne prévoit pas avoir terminé la mise au point de tous les aspects avant septembre 1999.

La délégation aux cmdt du pouvoir d'accorder des engagements de durée intermédiaire (ED) aux officiers, comme on le faisait par le passé pour les MR, constitue un changement important. Auparavant, les officiers qui étaient admissibles à un ED voyaient leur dossier étudié par un conseil de sélection central des conditions de service.

L'examen des GPM en vue de déterminer les taux de conversion des conditions de service est étroitement lié au PDCFC. Cet examen devrait être terminé à la fin de septembre 1999.

---

## Observations

La délégation aux cmdt du pouvoir d'accorder des engagements de durée intermédiaire (ED) aux officiers après neuf ans vise apparemment à permettre à la chaîne de commandement d'exercer plus de contrôle sur le processus de conversion des ED des officiers et d'en assumer la reddition de comptes. La façon dont ce contrôle sera exercé et cette responsabilité assumée n'est pas très claire; à titre d'exemple, durant les périodes de réduction des forces, les pénuries de militaires qualifiés ou lorsqu'on juge ultérieurement que la décision prise n'était pas appropriée.

Il incombera au cmdt de déterminer, en collaboration avec les autorités appropriées comme le gestionnaire de carrières et l'officier médical, si le membre répond aux critères d'admissibilité établis aux fins de rengagement/conversion, comme des normes médicales minimales s'appliquant aux GPM, un rendement et un comportement satisfaisants, la motivation pour le service militaire, l'employabilité, la condition physique et toute autre exigence imposée par le commandant ou autorité militaire. La décision sera probablement prise à partir de la connaissance de la personne et des membres du personnel et de l'information figurant au dossier de l'unité. Malheureusement, ce dossier ne contient pas les REP qui constituent un outil précieux dans l'évaluation de la « personne dans l'ensemble », tout particulièrement en ce qui concerne les officiers dont le dossier de REP porterait sur une plus longue période que celui des MR.

Néanmoins, le *Comité* estime que l'approche adoptée dans le cadre du PDCFC ne devrait pas être préjudiciable. Tout comme dans beaucoup d'autres domaines, le leadership constitue la clé, et la responsabilité d'examiner le rendement de plus près revient évidemment au dirigeant, c'est-à-dire au cmdt.

Étant donné que le PDCFC continue de prendre effet et que les directives de mise en œuvre n'ont pas encore été promulguées, le *Comité* continuera d'assurer le suivi de cette recommandation.

---

## Unités composites

(Som 20.6)

---

## Décisions

Le Ministre a approuvé la recommandation voulant que les unités composites des armes de combat comme le Régiment aéroporté du Canada (RAC) disposent de critères de sélection formalisés et que les cmdt jouissent de la plus grande liberté possible dans la sélection des membres du personnel de l'unité et puissent les employer adéquatement.

## Situation

Bien qu'il n'existe actuellement aucune unité de combat composite dans les Forces canadiennes, elles demeurent une nécessité opérationnelle. Par conséquent, on a donné aux employés des CEMI des directives claires sur l'état de préparation de toutes les unités opérationnelles dans le chapitre sept « Organisation d'une force opérationnelle » et le chapitre dix « Opérations de paix » du *Manuel des opérations des Forces canadiennes* (MOFC).

On a également informé le *Comité* que les gestionnaires de carrières travaillaient en collaboration étroite avec les commandants d'unités dans le but d'assurer l'homogénéité et l'efficacité du personnel affecté, personnel que les commandants peuvent ensuite employer en vue d'exécuter les missions et les tâches confiées à l'unité.

## Observations

Le *MOFC* fournit une orientation générale au sujet des unités composites faisant partie d'une force opérationnelle en mission opérationnelle. Le processus de sélection du personnel affecté aux unités serait probablement similaire à celui décrit au chapitre quatre « Présélection en vue des déploiements » du *Rapport d'étape* de 1998 du *Comité*.

Le *Comité* estime que la sélection du personnel pour composer la Force opérationnelle II (FOI 2) peut donner une meilleure idée de la façon dont les recommandations de la Commission ont été mises en œuvre. La FOI 2 a été qualifiée d'« unité de commando d'élite du Canada » dans les médias (*Ottawa Citizen*, le 4 novembre 1998). Tout comme le RAC, la FOI 2 est une unité spéciale ayant des exigences uniques au chapitre du leadership et du personnel, pour la plupart des volontaires.

Contrairement au RAC, tous les candidats sont soumis à un processus de présélection et de sélection rigoureux. Ceux dont la candidature est prise en considération pour occuper les postes les plus élevés doivent être recommandés par leur cmdt en fonction de leur rendement au travail, du caractère général et de renseignements de nature financière, disciplinaire, personnelle ou administrative pouvant influencer sur l'admissibilité. Ils doivent ensuite réussir les tests de présélection menés par une équipe et un conseil itinérants, ainsi qu'un autre processus de sélection de six jours qui permet d'évaluer si les candidats ont des chances de réussir pendant la période de formation et s'ils possèdent les qualités personnelles nécessaires pour remplir leur rôle. Des tâches individuelles et des tâches de groupe permettent de vérifier le profil psychologique, les qualités interpersonnelles ainsi que la capacité de résoudre des problèmes des candidats. Une fois le processus de six jours terminé, les officiers doivent se prêter à une évaluation additionnelle.

Un conseil de sélection composé d'officiers supérieurs du QGDN passe en revue les dossiers des candidats nommés au poste de commandant de la FOI 2. Les critères et les qualités personnelles sur lesquels ils se fondent sont le leadership, l'expérience, la maturité, la vision, l'engagement et la condition physique. La recommandation du conseil est ensuite approuvée par le SCEMD au nom du CEMD.

Les Conseils d'unité font passer une entrevue aux candidats à des postes d'officiers supérieurs et de sous-officiers et transmettent leurs recommandations au cmdt qui fait ensuite la sélection. De plus, le cmdt rencontre personnellement tous les candidats aux postes d'officiers. Les critères de sélection s'appliquant aux postes de commandement supérieurs sont semblables à ceux du Conseil de sélection à des postes de commandant, plus une expérience pertinente au poste.

Le *Comité* considère que le but de la recommandation est atteint en ce qui concerne la FOI 2. Cependant, les FC devraient surveiller de près les procédures de sélection afin de veiller à ce qu'elles ne soient pas assouplies et à ce que les titulaires à des postes supérieurs soient choisis uniquement en fonction du mérite, et non en fonction d'autres facteurs comme l'appartenance à un régiment ou à une branche. Le suivi du présent *Comité* est terminé.

---

## Présélection

(Som 20.10)

---

### Décisions

Le Ministre a accepté la recommandation que le MDN et les FC précisent leur position quant à la portée des obligations que leur imposent les lois sur la protection de la vie privée et sur les droits de la personne en matière de présélection de candidats et de membres des FC sur le plan du comportement, y compris les sympathies à l'égard des groupes racistes.

---

### Situation

Les FC mènent une étude sur les instruments pouvant servir d'outils de sélection à la présélection de candidats pour les FC. Bien que l'utilité des tests de personnalité papier-crayon pour éliminer des personnes ayant des traits de caractère indésirables est souvent mise en doute par un grand nombre de personnes, ces tests viennent compléter le jugement professionnel des conseillers en carrières militaires (CCM) et des recruteurs pendant les entrevues personnelles. On déploie aussi des efforts pour améliorer le processus d'entrevue structurée.

## Observations

Le *Comité* a examiné le contenu du cours annuel national de recruteurs d'une durée de deux semaines à l'intention du personnel affecté depuis peu à des fonctions de recrutement. Le tronc commun du cours traite de sujets comme l'attitude à adopter lors du recrutement, les droits de la personne, l'équité en matière d'emploi, la diversité et les relations entre les sexes et entre les races. Les CCM reçoivent une formation complète sur la théorie et la pratique des entrevues.

On procède actuellement à l'amélioration des protocoles de présélection du Système de recrutement dans le but de s'assurer que seuls les candidats ayant les meilleures chances de succès sont enrôlés. Le *Comité* continuera de surveiller l'avancement des travaux à ce chapitre.

## Présélection en vue des déploiements

(Som 20.7)

### Décisions

Le Ministre a accepté la recommandation voulant que les *Ordonnances administratives des Forces canadiennes* (O AFC) 20-50 et 20-46, qui ont trait à la présélection des membres des Forces canadiennes en vue d'un déploiement à l'étranger soient modifiées de manière à :

- donner la priorité à la discipline comme critère de sélection des militaires qui seront déployés à l'étranger;
- exiger la prise en considération des indicateurs d'aptitude sur le plan du comportement; et
- bien faire comprendre que, même si les indicateurs d'aptitude sur le plan du comportement énumérés dans l'O AFC 20-50, comme la possibilité de faire évaluer des cas par des spécialistes du comportement, peuvent aider les cmdt, en présélectionner le personnel à déployer, la responsabilité des commandants à l'égard de la présélection du personnel sous leurs ordres ne s'en trouve ni écartée ni réduite.

### Situation

Dans son premier *Rapport d'étape*, le *Comité* mentionnait le temps qu'il fallait pour publier l'information sur ce sujet sous une forme plus actuelle et permanente, comme une DOAD. On a informé le *Comité* que ce document ne sera probablement pas publié avant la fin de l'année 1999. Les O AFC 20-50 (1986) et 20-46 (1989) ainsi que les CANFORGEN les modifiant demeurent en vigueur.

---

## Observation

En cette période où le rythme opérationnel des FC demeure élevé, il serait sage d'avoir des ordonnances régissant les procédures administratives le plus à jour et concises possible. Par conséquent, le *Comité* est déçu du manque de progrès réalisés à ce chapitre.

---

## DIVERSITÉ

---

### Éducation et formation

(Som 20.12)

#### Formation sur le harcèlement et sur la diversité

---

### Décisions

Le Ministre a accepté la recommandation que le MDN et les FC communiquent régulièrement avec des groupes antiracistes afin d'obtenir de l'aide en vue de dispenser une formation appropriée en matière de sensibilisation aux autres cultures et pour aider les superviseurs et les commandants à reconnaître les signes de racisme et d'appartenance à des groupes haineux.

---

### Situation

Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le *Comité de surveillance* a décrit en détail les efforts déployés par le Ministère pour prévenir le racisme et le harcèlement, mettant l'accent sur le Code de prévention du harcèlement et du racisme (CPHR). Les FC signalent qu'au 31 mars 1999, l'étape un du programme du CPHR était terminée, et que 94 515 personnes ont été formées au cours des 30 derniers mois. Cette formation continuera d'être offerte, au besoin, aux personnes qui entreront au Ministère sans avoir reçu de formation de base. On procède actuellement à la vérification de l'efficacité du programme et les changements nécessaires seront apportés au besoin. Une formation à l'intention des conseillers en harcèlement et des enquêteurs en matière de harcèlement est également à l'étude.

Parmi les autres initiatives en matière d'éducation, mentionnons une trousse d'information uniformisée sur la violence sexuelle, notamment le harcèlement sexuel, qui est donnée par des officiers du JAG aux unités de l'ensemble du pays, ainsi que du matériel de formation devant être ajouté au Programme de perfectionnement professionnel des officiers (PPPO) 4 et au cours de pré-commandement.

La fin de la formation à l'intention du Cadre des instructeurs de cadets (CIC) et des instructeurs civils a été devancée, passant de mars 2000 à mars 1999. On procède actuellement à l'élaboration d'un programme de Prévention du harcèlement et des abus à l'intention des cadets (PHAC) sous les auspices de Conseils et Vérification Canada et de la Croix-Rouge canadienne. Un Conseil supérieur d'examen, présidé par le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD), composé de représentants provenant d'intervenants internes des FC et de la CCDP ainsi que du secrétaire d'État (Formation et Jeunesse) a été formé pour surveiller l'élaboration de ce programme. Le directeur des cadets prévoit mettre en œuvre le programme de formation précité au centre d'entraînement d'été des cadets à l'été 1999 et à l'automne en ce qui concerne les unités locales.

Outre la présélection d'officiers du CIC dans les centres de recrutement et la présélection d'instructeurs civils effectuée par les cmdt, les co-parrains de la Force aérienne, de la Force terrestre et de la Force maritime du programme à l'intention des cadets mettent en place des procédures de présélection s'appliquant à leurs membres qui entretiennent des rapports avec les cadets.

Les première et deuxième étapes du CPHR étant terminées, l'accent sera maintenant placé sur la formation relative à la diversité. À titre d'exemple, le Guide du CEMD à l'intention des nouveaux cmdt comportera une section sur la diversité qui traitera de multiculturalisme, de sensibilisation aux deux sexes, de sensibilisation aux autres cultures et de harcèlement. Comme on l'a mentionné dans la recommandation **Som 20.10**, le Cours national de recrutement comprend des heures d'enseignement sur la diversité. Le cours supérieur des études militaires (CSEM) englobe une analyse des aspects relatifs aux différences culturelles du leadership dans le cadre du programme d'études professionnelles. La formation sur la diversité fait partie intégrante du projet « Leadership in a Diverse Army ». Le but de la formation est de faciliter l'élimination des obstacles comportementaux à l'emploi de femmes (le principal objectif), d'Autochtones et de membres des minorités visibles. Les séances de formation doivent être offertes à l'ensemble du personnel du Commandement de la Force terrestre jusqu'au 31 mars 2000.

---

## Observations

Le Comité est satisfait des progrès qu'ont réalisés les responsables du Mouvement des cadets en vue de combler le besoin de mettre sur pied un programme de lutte contre le harcèlement et les abus. Si cet objectif est atteint, il devrait permettre d'atténuer les préoccupations des personnes concernées par le Mouvement, notamment les familles des cadets.

Le Comité de surveillance n'est pas en mesure pour le moment de formuler des commentaires sur l'efficacité du Programme de formation sur la diversité dans l'armée. Les commandants de secteur doivent présenter trimestriellement un rapport au chef d'état-major de la Force terrestre (CEMFT) résumant les évaluations de cours faits par les participants et signalant

les secteurs problèmes. Cependant, la méthode de formation d'« enseignement en chaîne », c'est-à-dire que chaque niveau successif de la chaîne de commandement enseigne au niveau suivant inférieur, et ce jusqu'au niveau de sous-sous-unité, pourrait causer un problème. Même si des animateurs formés et les dirigeants appropriés doivent être présents durant les séances de formation, la capacité de l'instructeur de véhiculer les bons messages sera essentielle au succès du programme.

Dans le rapport qu'il a publié en octobre 1998, le Comité permanent de la Défense nationale et des Affaires des anciens combattants (CPDNAC) a formulé deux recommandations concernant le harcèlement et la discrimination sur les lieux de travail et a demandé que des rapports annuels lui soient présentés (recommandations 85 et 86). Ces recommandations ont été acceptées. De plus, en novembre 1998, le Ministre a créé le Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres et l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes dont le mandat sera de régler les problèmes liés à l'emploi de femmes, d'Autochtones et de membres de minorités visibles et de recommander des solutions, au besoin. Ce Comité consultatif présentera également un rapport annuel.

Le Comité estime que les questions faisant l'objet d'un suivi dans la présente section seront également suivies durant les discussions du Comité consultatif et dans les rapports précités. Par conséquent, notre suivi des recommandations se concentrera sur le racisme et l'activité raciste.

---

## Racisme/Comportement raciste

(Som 20.9)

---

### Décisions

Le Ministre a accepté la recommandation de l'enquête sur la Somalie que les Forces canadiennes continuent de surveiller l'affiliation de militaires des FC à des groupes racistes.

---

### Situation

Depuis la publication du *Rapport d'étape* de 1998 du Comité, un seul nouveau cas de comportement raciste a été signalé et il ne concernait pas l'affiliation à un groupe raciste. Le membre en question a bénéficié des conseils d'un spécialiste.

---

### Observations

Le Comité est heureux de constater que les exigences de cette décision sont respectées.

---

## RECOMMANDATIONS

- MDN 9 :** Produire, d'ici le 1<sup>er</sup> juin, un énoncé officiel des valeurs et des convictions à intégrer dans tous les programmes de recrutement et d'instruction, les activités de perfectionnement professionnel et les exercices d'évaluation du rendement des membres des Forces canadiennes à tous les niveaux.
- 
- MDN 23 :** Examiner de plus près le rendement de tous les militaires à la fin de leur première période d'engagement — six ans pour les militaires du rang, neuf ans pour les officiers — et déterminer s'il y a lieu de renouveler ou non leur contrat.
- 
- MDN 24 :** Éclaircir, d'ici le 30 août 1997, les exigences en matière d'expérience, d'éducation et d'instruction pour la promotion à divers niveaux de grade, dans les différents groupes professionnels militaires.
- 
- MDN 25 :** Établir une nette distinction entre les évaluations du rendement réel au travail et l'évaluation des aptitudes à une promotion. Ainsi, un rapport équitable sera produit pour ceux qui font bien leur travail, mais qui ont peu d'aptitudes ou qui n'aspirent pas à une promotion.
- 
- MDN 26 :** Imposer un contrôle plus rigoureux de la qualité des évaluations du personnel et de leur présentation dans les délais prescrits.
- 
- MDN 27 :** Rétablir dès maintenant la pratique qui consistait à inclure dans les conseils de promotion des représentants d'autres groupes professionnels militaires et des services, afin d'accroître l'objectivité.
- 
- MDN 28 :** Créer, à partir de cette année, des conseils de promotion au mérite officiels pour la promotion au grade de major-général/contre-amiral et de lieutenant-général/vice-amiral. Ces conseils comprendront chacun, pour la première fois, un haut fonctionnaire de l'extérieur du ministère de la Défense nationale.
-

- MDN 29 :** Commencer à appliquer cette année une politique suivant laquelle, à l'avenir, tous les généraux et les amiraux comptant 27 ans de service ou plus auront un contrat à durée fixe d'environ trois ans. À l'expiration de ce contrat, on leur offrira soit de signer un contrat de durée déterminée, avec ou sans promotion, soit de prendre leur retraite des Forces canadiennes.
- 
- MDN 30 :** Mettre en place, à l'échelle des Forces canadiennes, un processus de sélection officiel afin de garantir que seules les personnes les plus compétentes sont choisies pour occuper des postes de commandement et de chefs supérieurs.
- 
- MDN 56 :** Faire en sorte que les officiers ayant des aptitudes nécessaires pour gravir les échelons supérieurs se familiarisent suffisamment avec le quartier général national intégré au début de leur carrière.
- 
- MDN 59 :** Présenter un image claire et exacte des Forces canadiennes qui servira de fondement à une campagne de recrutement mettant l'accent sur les défis propres à la vie dans les forces armées.
- 
- Som 15.1 :** Que le chef d'état-major de la Défense adopte, en fonction des qualités fondamentales du leadership militaire, des autres attributs nécessaires et des facteurs de rendement établis au chapitre 15 du présent rapport, des critères formels visant à définir le leadership qui s'impose dans les Forces canadiennes et à orienter la sélection, la formation, le perfectionnement et l'évaluation des chefs.
- 
- Som 15.2 :** Que les qualités fondamentales et les autres attributs nécessaires définis au chapitre 15 du présent rapport entrent en compte dans le choix des officiers à promouvoir à un grade d'officier général. Ces qualités fondamentales sont l'intégrité, le courage, la loyauté, l'altruisme et l'autodiscipline. Les autres attributs nécessaires sont le dévouement, les connaissances, l'intelligence, la persévérance, l'esprit de décision, le jugement et la résistance physique.
- 
- Som 16.6 :** Que les *Ordonnances et règlements royaux* soient modifiés de façon à instaurer un processus spécial et plus efficace de révision des carrières militaires dans les cas d'intimidation et de harcèlement liés au déploiement en Somalie et aux travaux de notre Commission.
-

- Som 16.7 :** Que ces conseils spéciaux de révision des carrières soient des comités entièrement indépendants et impartiaux comptant, dans l'intérêt de la transparence et de l'objectivité du processus, des représentants de l'extérieur des forces armées, dont des juges et d'autres membres respectés de la collectivité.
- 
- Som 16.8 :** Que les décisions de ces conseils spéciaux de révision des carrières soient soumises à un comité spécial de la Chambre des communes ou du Sénat ou à un juge de la Cour fédérale.
- 
- Som 16.9 :** Qu'un mécanisme de recours soit prévu au cas où l'on découvrirait qu'il y a eu effectivement des représailles et que l'avancement professionnel en a souffert.
- 
- Som 16.10 :** Que, chaque année au cours des cinq prochaines années, un rapport sur l'avancement professionnel de toutes les personnes qui ont témoigné devant la Commission ou qui ont autrement contribué à l'enquête soit soumis par le chef d'état-major de la Défense à un comité spécial de la Chambre des communes ou du Sénat.
- 
- Som 18.1 :** Que le chef d'état-major de la Défense institue une politique officielle de présélection des aspirants à tous les postes de commandement, à commencer par la sélection des caporaux-chefs :
- (a) en faisant de la discipline personnelle une condition nécessaire pour les postes d'officiers aussi bien que les sous-officiers;
  - (b) en prévoyant l'évaluation de l'aspirant en matière de discipline personnelle, dont la capacité de contrôler son agressivité et son impulsivité.
- 
- Som 18.2 :** Que le chef d'état-major de la Défense veille à ce que tous les programmes de formation au commandement pour les officiers, notamment les cours dispensés au Collège militaire royal et dans les collèges d'état-major et de commandement ainsi que les cours destinés aux commandants supérieurs, comportent un enseignement sur l'importance, la fonction et l'application de la discipline.
-

- Som 18.3 :** Que le chef d'état-major de la Défense modifie le processus d'appréciation du rendement de manière que la discipline personnelle soit évaluée dans le formulaire de rapport annuel d'appréciation du rendement de chaque militaire ainsi que la façon dont il a fait respecter la discipline dans l'exercice de son autorité.
- 
- Som 18.6 :** Que le chef d'état-major de la Défense confirme dans la doctrine et dans la pratique que la discipline est un facteur déterminant pour l'évaluation de l'état de préparation opérationnelle d'une unité ou d'une formation.
- 
- Som 18.7 :** Que le chef d'état-major de la Défense confirme dans la doctrine et dans la pratique que, durant les opérations, tous les officiers et les sous-officiers doivent surveiller la discipline de très près; que le Chef du personnel surveille la discipline et fasse rapport à ce sujet à la fin de chaque mission.
- 
- Som 18.8 :** Pour remédier aux lacunes dans les pratiques existantes, que le chef d'état-major de la Défense procède régulièrement à une évaluation officielle des politiques, procédures et pratiques qui guident et déterminent l'application de la discipline dans les Forces canadiennes.
- 
- Som 20.1 :** Que le chef d'état-major de la Défense impose le respect des principes suivants dans le système de promotion et de nomination au sein des Forces canadiennes :
- (a) le mérite doit être un facteur prépondérant dans toutes les décisions en matière de promotion;
  - (b) les besoins opérationnels du service doivent toujours l'emporter sur les considérations de carrière individuelle et sur les préférences administratives.
- 
- Som 20.2 :** Pour remédier aux lacunes des pratiques existantes et pour éviter qu'on minimise ou qu'on dissimule les problèmes personnels, que le chef d'état-major de la Défense modifie le système de rapport d'appréciation du rendement pour faire en sorte qu'on fasse une honnête appréciation des membres des Forces canadiennes et qu'on note la mauvaise conduite ou le mauvais rendement de l'individu aux fins de consultation éventuelle par les supérieurs (que le cas ait donné lieu ou non à une mesure disciplinaire ou administrative).
-

- Som 20.3 : Que le futur inspecteur général examine périodiquement les nominations aux principaux postes de commandement au sein des Forces canadiennes pour s'assurer qu'on a appliqué les critères appropriés et que ces nominations sont le résultat d'un processus aussi compétitif que possible.
- 
- Som 20.4 : Que le chef d'état-major de la Défense veille à ce que l'on fasse de la bonne discipline un critère explicite pour toute décision en matière de promotion et de nomination.
- 
- Som 20.5 : Que le chef d'état-major de la Défense élabore, pour la nomination aux principaux postes de commandement, y compris les commandements d'unité et de sous-unité, des critères officiels auxquels personne ne pourra déroger sans son approbation officielle.
- 
- Som 20.6 : Que désormais, pour toute unité composite des armes de combat (comme le Régiment aéroporté du Canada), le chef d'état-major de la Défense fasse en sorte :
- (a) que les critères officiels de sélection des membres de l'unité soient établis;
  - (b) que le commandant ait la plus grande latitude possible pour choisir les membres de cette unité;
  - (c) que le commandant ait la plus grande latitude possible pour employer les membres du personnel qu'il juge nécessaire.
- 
- Som 20.7 : Que les *Ordonnances administratives des Forces canadiennes* 20-50 et 20-46, qui ont trait à la présélection des membres des Forces canadiennes en vue d'un déploiement à l'étranger, soient modifiées de manière à :
- (a) donner la priorité à la discipline comme critère de sélection des militaires qui seront déployés à l'étranger;
  - (b) exiger la prise en considération des indicateurs d'aptitude sur le plan du comportement;
  - (c) bien faire comprendre que, même si les indicateurs d'aptitude sur le plan du comportement énumérés dans l'*Ordonnance administrative* 20-50 des Forces canadiennes, comme la possibilité de faire évaluer des cas par des spécialistes du comportement, peuvent aider les commandants à présélectionner le personnel à déployer à l'étranger, la responsabilité des commandants à l'égard de la présélection du personnel sous leurs ordres ne s'en trouve ni écartée ni réduite.
-

- Som 20.8 :** Que le chef d'état-major de la Défense élabore et communique aux commandants, à tous les niveaux, des lignes directrices claires et exhaustives touchant les comportements racistes et extrémistes interdits. Ces lignes directrices devraient définir, à l'aide d'exemples, les comportements et symboles racistes et fournir la liste et la description des groupes extrémistes auxquels les membres des Forces canadiennes ne peuvent ni appartenir ni donner leur appui.
- 
- Som 20.9 :** Que les Forces canadiennes continuent de surveiller l'affiliation de militaires canadiens à des groupes racistes.
- 
- Som 20.10 :** Que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes précisent leur position quant à la portée des obligations que leur imposent les lois sur la protection de la vie privée et sur les droits de la personne en matière de présélection de candidats et de membres des Forces canadiennes sur le plan du comportement, y compris les sympathies à l'égard de groupes racistes.
- 
- Som 20.11 :** Que le ministère de la Défense nationale et le Gouvernement du Canada examinent leurs politiques et leurs pratiques en matière de sécurité pour veiller à ce que, sous réserve des lois sur la protection de la vie privée et sur les droits de la personne, l'information pertinente concernant la participation de membres des Forces canadiennes ou de candidats à la vie militaire dans des organisations racistes et des groupes haineux soit dûment communiquée à tous les organismes responsables, notamment à la chaîne de commandement.
- 
- Som 20.12 :** Que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes communiquent régulièrement avec des groupes antiracistes afin d'obtenir de l'aide en vue de dispenser une formation appropriée en matière de sensibilisation aux autres cultures et pour aider les superviseurs et les commandants à reconnaître les signes de racisme et d'appartenance à des groupes haineux.

## CHAPITRE 5 — QUESTIONS LIÉES AU LEADERSHIP

### Normes en matière de leadership

(Som 15.1,15.4; MDN 21)

#### Décisions

En octobre 1997, le Ministre a fait plusieurs déclarations en réponse aux préoccupations émises par l'enquête sur la Somalie concernant les normes en matière de leadership au sein de la Défense nationale. D'abord et avant tout, il a décidé que la sélection, la formation, le perfectionnement et l'évaluation des officiers se fonderaient sur des critères formels, qui sont exposés au chapitre quatre du présent *Rapport d'étape*. Ces critères de base s'appliqueront aussi à la promotion des officiers au grade d'officier général, ou au sein de ce grade. De plus, on a confié au chef d'état-major de la défense (CEMD) la tâche d'élaborer des critères formels en regard de la reddition de comptes par les personnes qui occupent des postes de chef au sein des Forces canadiennes, selon les principes exposés au chapitre trois du présent rapport. Le Ministre a décidé que les principes et les critères définis par l'enquête sur la Somalie serviraient à la présélection, à la sélection, à la promotion et à la supervision du personnel; à la prestation d'une formation militaire de base et d'une formation continue; à l'application de la discipline, à la chaîne de commandement, à l'état de préparation opérationnelle et à la planification des missions.

L'élaboration de normes en matière de leadership pour les militaires du rang (MR) demeure aussi une priorité absolue pour le Ministre. L'amélioration de l'instruction se fondera sur les recommandations que doit faire le Conseil du perfectionnement professionnel des militaires du rang.

#### Situation

L'énoncé d'éthique des FC, intitulé *Éthique et valeurs dans les Forces canadiennes*, est considéré par le Ministère comme le document clé applicable à l'ensemble des FC qui donne suite aux recommandations de l'enquête sur la Somalie voulant que les qualités fondamentales du leadership militaire (intégrité, courage, loyauté, altruisme et autodiscipline), ainsi que les autres attributs nécessaires et les facteurs de rendement indicatifs (voir chapitre quatre du *Rapport d'étape* de 1998) forment la base du leadership au sein des FC et orientent la sélection, la formation, le perfectionnement et l'évaluation des chefs. Cet énoncé officiel doit faire partie de tous les programmes, cours et évaluations qui se rapportent à ces aspects. Le nouveau système d'évaluation du personnel pour les officiers du grade de colonel et de grade

supérieur n'est pas encore achevé, mais devrait refléter les recommandations de l'enquête sur la Somalie relatives aux qualités fondamentales et aux attributs nécessaires.

L'adoption de critères formels concernant l'obligation de rendre compte des chefs au sein des FC sera étudiée par le SREIFC dans le cadre du renouveau du perfectionnement professionnel. À cette fin, le Groupe des politiques se penche actuellement sur la notion de reddition de comptes au sein des FC et du MDN (voir le chapitre trois), et le Ministère a décidé de fusionner cette recommandation avec la recommandation **MDN 31**, qui a trait à la formation préalable à l'exercice du commandement. En général, la question de l'élaboration de normes et de notions en matière de leadership appropriées aux FC est en cours au sein de diverses institutions et organisations des FC et du MDN.

Les FC examinent également les normes en matière de leadership qui concernent les MR. Les résultats d'un sondage sur le perfectionnement professionnel des MR à cet égard ont été présentés par le groupe de travail au Conseil du perfectionnement professionnel des militaires du rang (CPPMR), le 30 octobre 1998. Le CCPMR prépare actuellement des recommandations d'après les résultats du sondage précité, afin de structurer l'instruction future des MR.

---

## Observations

L'élaboration de normes en matière de leadership semble se dérouler de façon ponctuelle, et il est difficile d'évaluer les progrès réalisés relativement à ces recommandations, car il semble n'y avoir aucun plan directeur de mise en œuvre.

Les progrès en ce qui a trait à la question du perfectionnement professionnel des MR ont été lents, mais le *Comité* remarque qu'une conférence qui a eu lieu récemment à l'Université Queen's sur ce sujet est un élément positif. Compte tenu de la demande croissante de connaissances et de compétences techniques dans l'ensemble des FC, des recommandations relatives à l'instruction et au perfectionnement professionnel des MR sont essentielles à l'avenir des FC.

Le *Comité* n'est pas en mesure de formuler des commentaires sur le contenu du programme de formation préalable à l'exercice du commandement, du SEPFC pour les officiers supérieurs et des plans d'instruction des MR avant que ceux-ci n'aient été complétés.

---

## Instruction des officiers

(MDN 10, 12, 13, 14, 15, 16)

---

## Décisions

Le Ministre a déclaré en mars 1997 que, dans presque tous les cas (à l'exception des officiers sortis du rang), un diplôme universitaire serait exigé pour les officiers commissionnés. Il a aussi annoncé qu'un examen approfondi du programme de premier cycle du CMR serait entrepris

et que le nombre de professeurs militaires serait accru. Il a également décidé d'intensifier la coopération entre le CMR et les établissements civils d'enseignement supérieur et de rétablir le lien institutionnel entre les étudiants du Programme de formation des officiers de la Force régulière (PFOR) dans des universités civiles et les établissements militaires. De plus, l'intégrité institutionnelle du Collège sera renforcée par un Conseil d'administration plus actif et mieux informé.

---

### Situation

Des DOAD ont été rédigées afin de mettre en œuvre des politiques et des conditions de perfectionnement éducationnel des officiers de la Force régulière, et le Conseil des Forces armées (CFA) a approuvé une augmentation du financement consacré à ce perfectionnement ainsi qu'un nouveau plan d'intégration pour les nouveaux officiers. Le Ministère prévoit assurer le perfectionnement éducationnel d'environ 1 200 officiers par an, au coût de 19,8 millions de dollars sur neuf ans. Il reste encore à terminer l'élaboration de politiques similaires pour la Force de réserve, mais des études sont en cours jusqu'au mois d'août 1999. Le CMR dispose d'un certain nombre de programmes de coopération avec des universités civiles et offre des programmes d'études permanentes de deuxième cycle en étude de la guerre, gestion et politique de la défense et, prochainement, un programme d'administration des affaires.

Le Groupe d'étude du Conseil d'administration du CMR a présenté son rapport au Ministre en avril 1998, et celui-ci l'a accepté en septembre 1998. Les 34 recommandations sont mises en œuvre, y compris celles ayant trait à l'établissement d'un tronc commun, à la création d'un nouveau modèle de leadership et d'un institut du leadership, qui sera chargé d'étudier et développer des idées en matière de leadership pour les FC. Le CMR envisage également de transformer 30 pour cent de postes civils choisis en des postes militaires d'ici 2005.

---

### Observations

Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le *Comité* s'est dit préoccupé par le fait que, si ces projets éducationnels sont bien en cours, il manque toutefois un plan directeur. Or, peu de choses ont changé entre-temps de l'avis du *Comité*. Le CMR, par exemple, semble avoir pris l'initiative en ce qui a trait aux recommandations sur l'instruction des officiers. Le *Comité* considère louable le travail qui a été entrepris au CMR et tient à mentionner le dévouement, l'assiduité au travail et l'intérêt authentique envers le corps des officiers des FC dont font preuve des personnes en particulier dans cet établissement. Le *Comité de surveillance* encourage le Ministère à déployer tous les efforts nécessaires pour mettre en œuvre de la façon la plus complète possible les 34 recommandations du Rapport du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration du CMR a clairement assumé un rôle actif et plus important dans la direction du collège. Cependant, le *Comité* doit signaler qu'un seul membre provenant de la partie du pays à l'ouest de l'Ontario a été nommé au conseil; cela ne contribue certainement pas à l'équilibre des régions qui avait été recommandé.

Le *Comité* encourage le CMR à donner suite à la recommandation relative à l'accroissement du nombre de professeurs militaires au CMR, comme preuve de l'engagement des FC vis-à-vis des études supérieures. Le but de cette recommandation était notamment de permettre aux élèves-officiers de côtoyer des officiers chevronnés et de « mettre en valeur l'importance de l'éducation permanente et des études supérieures ». Le CMR ne devrait pas constituer son personnel d'enseignement au coup par coup, mais devrait plutôt encourager et nourrir une culture dans laquelle les officiers professionnels sont encouragés à obtenir un doctorat, et au besoin, parrainés pour y parvenir. C'est uniquement en agissant de la sorte que les FC prouveront leur engagement en faveur des études supérieures.

Une telle mesure est importante parce qu'il est difficile de ne pas en arriver à la conclusion que les FC tiennent le bon discours au sujet de l'éducation, mais que celui-ci n'est pas suivi d'un rajeunissement des politiques, des pratiques et des attitudes en ce qui a trait à la valeur réelle de l'enseignement supérieur. Les cadres supérieurs doivent reconnaître l'importance du perfectionnement éducationnel parrainé qui enrichit la carrière pour que les FC puissent tirer avantage d'une plus grande rigueur intellectuelle. En termes pratiques, par exemple, les études supérieures doivent être acceptées comme essentielles à l'avancement des officiers et les systèmes d'appréciation, d'évaluation et de promotion du personnel doivent prévoir du temps pour qu'on les termine. Sinon, ces politiques éducationnelles risquent de servir simplement à perpétuer la culture « minimaliste » qui a déjà touché des éléments du corps des officiers.

Il s'agit d'une question essentielle, parce qu'on ne peut guère exagérer l'importance de l'éducation institutionnelle des officiers au sein des FC d'aujourd'hui. Une éducation institutionnelle appropriée est devenue une pierre de touche du professionnalisme militaire au même titre que le charisme, l'honneur, le dévouement, le courage et « une bonne paire de bras ». Même si l'essence du combat guerrier est encore la même que dans les temps anciens, et elle va demeurer en grande partie inchangée loin dans le futur, les défis que doit relever aujourd'hui le corps des officiers sur les plans technique, social et politique sont beaucoup plus complexes et variés qu'à toute autre époque. Il ne suffit plus aux officiers des Forces canadiennes de savoir quel type de solution civile ou militaire il faut appliquer à tel ou tel problème; les officiers doivent avoir une connaissance approfondie de la nature des solutions auxquelles ils/elles entendent recourir, et doivent être en mesure d'adapter ou d'improviser des solutions afin de répondre à des circonstances particulières. Pour ce faire, les officiers doivent acquérir les compétences de base en matière d'évaluation et d'analyse critique qui leur permettront de s'attaquer à tout problème qui peut se présenter. En termes simples, les officiers doivent acquérir la capacité de raisonnement que confère une formation générale servant de base à toute formation technique qu'ils/elles doivent acquérir également.

Afin de donner suite à la recommandation du Ministre de la Défense nationale concernant l'exigence relative à l'éducation de base de premier cycle, les Forces canadiennes et le Ministère de la Défense nationale ont entrepris une tâche qui va révolutionner l'armée canadienne. Le départ a été bon, mais il y a des difficultés à l'horizon. Les effectifs restreints des FC et les exigences croissantes que doivent remplir les officiers des FC sur les plan éducationnel et professionnel, et au jour le jour, entrent en conflit avec l'objectif de former un corps des officiers plus instruit. En d'autres mots, les officiers disposent de peu de temps pour satisfaire aux nouvelles exigences en matière d'éducation et d'instruction pour des postes de commandement supérieur et exercer également leur métier de base, s'acquitter de tâches qui leur sont attribuées et avoir aussi un minimum de vie de famille. Une forte pression s'exerce sur les FC en général, et sur ses membres en particulier, pour faire trop et trop vite. Cette situation a incité à agir de façon précipitée et a empêché d'établir une stratégie d'ensemble en matière d'éducation.

Bien que beaucoup de progrès aient été réalisés dans l'amélioration de l'éducation des officiers, il faut également mentionner ce qui suit :

- 1) Il y a encore des chefs au sein des FC qui estiment que la formation en matière de leadership et une éducation de premier cycle reçue au CMR ou dans une université civile sont équivalentes; or ce n'est pas le cas.
- 2) La Force terrestre, la Force maritime et la Force aérienne ne disposent pas d'une politique coordonnée concernant l'éducation de premier cycle.
- 3) Il n'y a toujours pas de politiques applicables à l'ensemble des FC concernant la libération temporelle et le parrainage dans le cas de l'éducation de deuxième cycle.
- 4) Le programme d'études de premier cycle du CMR est toujours fortement influencé par une approche fondée sur la « formation professionnelle » plutôt que sur une éducation de type général.
- 5) Le nombre de parrainages de militaires dans des domaines autres que le génie est tristement faible.
- 6) Malgré la pression grandissante en faveur d'une éducation générale au sein des forces armées des États-Unis, en Amérique Latine et ailleurs, les militaires canadiens ont encore l'impression que des domaines comme le génie géomatique sont de véritables matières de l'instruction militaire, mais non l'histoire ou l'anthropologie.

Le Comité doit également signaler que si le total des effectifs des Forces canadiennes devait être réduit encore davantage ou s'il devait y avoir une augmentation importante des tâches, le conflit entre les attributions de tâches et le temps requis pour l'éducation deviendra insoutenable, et il sera alors impossible d'atteindre l'objectif d'avoir des FC véritablement modernes et interopérables. Il y a des officiers occupant des positions d'autorité qui ne voient toujours pas la nécessité, pour les officiers, de faire des études supérieures et ne semblent pas œuvrer avec enthousiasme en vue d'atteindre ce qui est, par nécessité, un objectif institutionnel.

---

## Perfectionnement professionnel des officiers

(MDN 11, 17-20)

---

### Décisions

Le Ministre a déclaré en mars 1997 que le Programme de perfectionnement professionnel des officiers serait amélioré pour tenir compte du fait que la grande majorité des futurs officiers détiendront à l'avenir un diplôme universitaire. Le Ministre a aussi décidé d'accroître le professionnalisme des officiers supérieurs par la révision et le développement du programme d'études du Collège de commandement et d'état-major des Forces canadiennes. L'accent sera mis sur le professionnalisme, l'éthique, la prise de décision, la nature des opérations militaires dans un contexte de maintien de la paix ou de guerre totale, le leadership et la gestion. Pour les niveaux intermédiaires (colonel et capitaine de la marine), un nouveau cours d'une durée de trois mois sera lancé, mettant l'accent sur la concertation, le leadership au niveau supérieur et l'éthique. En 1999, un programme d'une durée de six mois mettant l'accent sur le leadership pour les cadres de direction, la gestion des ressources et les opérations stratégiques sera offert.

---

### Situation

Le programme de perfectionnement professionnel des officiers (PPPO) fait l'objet d'une révision. Une révision provisoire du Plan d'instruction PP 2 (période de perfectionnement) a été terminée et sera maintenant intégrée à des modules du PPPO. Le Département d'histoire et le Département de science politique et économique du CMR effectuent actuellement, en collaboration avec le QGDN, une révision de l'équivalence des crédits universitaires pour le PPPO révisé. On étudie également la possibilité d'accorder des crédits de PPPO pour des cours du CMR et d'universités civiles. Le doyen de l'Éducation permanente au CMR et le commandant responsable du détachement du PPPO au QGDN procéderont à un examen de la méthode pédagogique utilisée dans le PPPO, en coopération avec le Centre de perfectionnement de l'instruction des Forces canadiennes (CPIFC) de Borden.

Deux nouveaux cours, un cours avancé sur les études militaires, d'une durée de trois mois, et un cours sur la sécurité nationale, d'une durée de six mois, ont été mis sur pied au Collège des Forces canadiennes. Ces cours ont été conçus pour le perfectionnement des officiers supérieurs (respectivement au niveau de colonel et au niveau de brigadier-général), avec l'assistance d'un conseil d'experts extérieur. Ces cours accordent une importance particulière au leadership, au commandement militaire interarmes et aux questions d'éthique. Ces deux cours, ainsi que les cours de commandement et d'état-major existants, vont faire davantage appel à des méthodes d'apprentissage actives (y compris des études de cas) et comporteront moins d'exposés magistraux.

## Observations

Il faut féliciter le CMR et le soutenir en tant que porte-étendard de l'enseignement supérieur au sein des FC. À cet égard, il est donc essentiel que le CMR, en tant que membre de l'Association des universités et collèges du Canada et de l'Association canadienne pour les études supérieures, voit à ce que les normes relatives à l'enseignement supérieur continuent d'être appliquées rigoureusement dans la détermination de toute équivalence de crédit d'études qui est prise en considération pour les étapes deux à quatre du PPPO. Le CMR doit également être appuyé dans son rôle lié à l'examen pédagogique du PPPO. Ce programme ne doit pas devenir une voie facile menant au grade universitaire autorisé. Dans le cadre de tout examen pédagogique du PPPO, il faudrait également considérer une plus grande coopération avec des universités civiles, par l'entremise d'ententes institutionnelles, du télé-apprentissage et d'autres initiatives. Le maintien des programmes solides qu'offre déjà le CMR est indiqué, mais la création de nouveaux programmes d'études menant à un grade universitaire, comme le programme de maîtrise en administration des affaires que l'on est en train de mettre sur pied, est problématique. Les FC pourraient mettre à contribution ses nombreux programmes bien établis au lieu d'affecter des ressources à un nouveau programme qui, tout en étant apparemment souhaité par beaucoup au sein des FC, mettrait longtemps à atteindre le niveau des programmes de premier ordre qui sont offerts ailleurs.

En outre, malgré que l'intérêt actuel pour les études supérieures doit être encouragé, il ne faut pas qu'on en arrive à une situation où des personnes sont parrainées pour suivre des programmes d'études « à la mode » et une fois le diplôme en poche, s'en vont ailleurs avec leurs compétences vendables. Les études supérieures coûtent cher et sont précieuses. C'est pourquoi les personnes parrainées pour suivre ces études doivent être obligées de demeurer au sein des FC pendant un temps déterminé après avoir été choisies pour suivre un programme menant à un diplôme. C'est la seule façon de permettre aux FC et aux contribuables canadiens, d'obtenir un rendement sur leur investissement dans l'éducation.

Le *Comité de surveillance* est impressionné par le travail qui est effectué au Collège d'état-major et de commandement de la Force terrestre. Les membres de l'état-major de direction sont dévoués et travailleurs, et de toute évidence, ils administrent les programmes d'instruction autorisés d'une façon enthousiaste et cohérente. Le commandant et son personnel méritent nos félicitations.

Le *Comité* est également impressionné par la majeure partie de ce qu'il a découvert au Collège des Forces canadiennes à Toronto. Cependant, il y a quelques réserves au sujet du cours de niveau opérationnel (CSEM) et du cours de niveau stratégique (CESN) existants. Il est peu raisonnable de séparer les éléments opérationnel et stratégique du leadership des hauts dirigeants. La partie du programme consacrée aux études stratégiques est trop centrée

sur le niveau d'exécution et n'accorde pas assez d'importance aux politiques et à la réflexion indépendante. L'enseignement de concepts militaires supérieurs doit inclure le contexte civil (c'est-à-dire les aspects sociaux, économiques et politiques) dans lequel on fait presque toujours la guerre. Autrement dit, le haut commandement en temps de guerre et l'administration supérieure des politiques sont des aspects intégrés.

Par conséquent, la séparation de ces deux éléments dans l'actuelle structure de cours du Collège des FC ne convient pas à la formation d'une élite de chefs pour les FC. Cette séparation est inadmissible. En tant que principal établissement de formation des chefs et unique collège supérieur d'état-major au Canada, le Collège des FC doit apporter des modifications fondamentales à la façon dont il dispense les cours destinés aux officiers supérieurs. À l'attention du grand public et des dirigeants des FC, nous proposons les suggestions énoncées ci-après pour la mise en œuvre des changements :

- 1) La durée du cours supérieur des études militaires destiné aux colonels devrait être maintenue à trois mois et le cours devrait être centré sur les opérations.
- 2) Les matières du cours supérieur des études militaires et du cours des études de sécurité nationale existants devraient être réunies en un cours unique d'une durée de neuf à dix mois. Les candidats à ce cours devraient être sélectionnés par voie de concours; la réussite à ce cours devrait être considérée comme une condition de promotion au rang de général/de commandement, par opposition à la situation actuelle, où la promotion à ce grade ne dépend pas des résultats obtenus dans ce cours. Le cours doit respecter rigoureusement les normes professionnelles et de l'enseignement supérieur pour ce qui est des méthodes d'enseignement, du contenu et du propos intellectuel.
- 3) Les candidats choisis pour ce cours devraient être considérés comme faisant partie d'un groupe d'élite qui a mérité le privilège d'étudier au Collège et l'occasion de faire l'objet de promotions en vertu de ces études.
- 4) Les FC devraient faciliter les séjours des étudiants au Collège, notamment en offrant des congés familiaux ou l'hébergement familial, des indemnités de déplacement et l'hébergement des étudiants. De plus, les candidats devraient être dispensés de continuer à accomplir les tâches de leur poste pendant leurs études.
- 5) Les responsables de la gestion, de l'organisation et de l'enseignement au Collège devraient être occupés par un agencement d'universitaires civils de premier ordre et de militaires professionnels possédant une solide formation universitaire.

Le Comité de surveillance croit fermement que ces changements dans la formation de l'élite du corps des officiers sont indispensables pour permettre aux FC d'agir de façon efficace, tant avec ses alliés qu'avec les organisations civiles du Canada, et de compléter les recommandations.

## Valeurs et éthique

(MDN 9, 22, 31)

### Décisions

Le Ministre a annoncé en mars 1997 qu'un nouvel énoncé officiel des valeurs et des convictions serait au centre des programmes de recrutement et d'instruction aussi bien que des activités de perfectionnement professionnel et d'évaluation du rendement des membres des FC. Il a aussi indiqué que la formation préalable à l'exercice du commandement porterait sur des thèmes tels que le droit militaire, les droits de la personne, les affaires publiques, les responsabilités juridiques, la gestion des ressources, l'équité en matière d'emploi et l'éthique. Pour s'assurer que les nouvelles recrues comprennent mieux l'éthique, les responsabilités, les traditions et les valeurs auxquelles elles doivent souscrire en tant que Canadiens portant l'uniforme, la formation de base passera de huit à dix semaines.

### Situation

Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le *Comité* a constaté l'ajout de deux semaines supplémentaires de formation de base pour couvrir d'autres aspects de la profession militaire. Afin de répondre à ces exigences de formation préalable au commandement, on a mis sur pied un cours approprié. L'énoncé officiel de l'éthique des FC, contenue dans le document *Éthique et valeurs dans les Forces canadiennes*, a été promulgué et est maintenant intégré à la documentation d'instruction et d'éducation. Le Ministère a informé le *Comité de surveillance* qu'il souhaite que l'orientation de pensée présentée dans le chapitre deux du manuel clé de doctrine stratégique de l'Armée de terre (CFP-300 *L'Armée de terre du Canada*), intitulé *Professionnalisme et éthique — L'essence de l'Armée de terre*, soit diffusée dans l'ensemble des FC, afin d'améliorer le leadership, les valeurs et l'éthique. Le Ministère a décidé de regrouper ces recommandations et de les mettre en œuvre sous l'orientation-cadre du Renouveau du perfectionnement professionnel, qui a été présentée récemment au Conseil des Forces armées.

### Observations

Les deux semaines supplémentaires de formation de base semblent accroître le contact des nouvelles recrues avec de nombreux aspects du contexte dans lequel se déroule la profession de militaire au Canada. Les FC font des progrès dans leurs efforts visant à donner à ses recrues et à ses élèves-officiers une solide base de connaissances pour leur carrière militaire. Le *Comité de surveillance* est heureux que les FC aient décidé d'appliquer à l'ensemble de ces effectifs l'orientation de pensée en matière de leadership qui est énoncée dans le manuel

CFP-300 de l'Armée de terre. Il s'agit d'un excellent document qui représente un changement de taille dans l'expression de la pensée militaire et du professionnalisme au Canada. L'Armée de terre doit être félicitée pour sa réalisation.

Le *Comité de surveillance* est encouragé par les efforts du Ministère qui visent à intégrer des valeurs et des convictions fondamentales à tous les aspects de ses activités de formation, de perfectionnement et d'évaluation. Cependant, comme dans le cas de nombreux autres efforts de changement que surveille le *Comité*, il est difficile d'identifier un plan centralisé et un but dans le cadre de ces efforts. Il est utile de signaler, par exemple, que les modifications apportées aux programmes d'études et aux documentations connexes dans les collèges et les établissements de formation des FC ont été mises en œuvre avant que des concepts de base n'aient été établis et formulés par l'entité centrale (QGDN). Bien qu'il soit compréhensible que certains services puissent avoir des opinions nuancées au sujet de ces aspects « mous » du leadership, le Ministère et les FC ne devraient pas être dissuadés pour autant de donner suite à ces recommandations.

---

## RECOMMANDATIONS

- MDN 9 :** Produire, d'ici le 1er juin, un énoncé officiel des valeurs et des convictions à intégrer dans tous les programmes de recrutement et d'instruction, les activités de perfectionnement professionnel et les exercices d'évaluation du rendement des membres des Forces canadiennes à tous les niveaux.
- 
- MDN 10 :** Modifier les politiques, à compter de 1997, de façon à exiger un diplôme universitaire pour l'obtention d'une commission d'officier, à la seule exception des officiers sortis du rang.
- 
- MDN 11 :** Entreprendre cette année un examen du Programme de perfectionnement professionnel des officiers et des méthodes d'enseignement afin d'en vérifier la pertinence, étant donné que pratiquement tous les officiers détiendront à l'avenir un diplôme universitaire.
- 
- MDN 12 :** Entreprendre immédiatement un examen approfondi du programme de premier cycle du Collège militaire royal. Cela garantira que chaque diplômé aura reçu une formation offrant une solide base en sciences et en sciences humaines et mettant un accent spécial sur le développement des valeurs, de l'éthique et des qualités de chef dont les officiers ont besoin pour assumer leurs responsabilités et servir leur pays.
-

- MDN 13 :** Accroître le nombre de professeurs militaires au Collège militaire royal. Les élèves-officiers auront ainsi de meilleurs contacts avec des officiers chevronnés tout au long de l'année scolaire, et l'importance de l'éducation permanente et des études supérieures sera mise en valeur.
- 
- MDN 14 :** Intensifier les programmes actuels de coopération entre le Collège militaire royal et les établissements civils d'enseignement supérieur, de manière à permettre une plus grande interaction des élèves-officiers et de leurs homologues civils. On aura recours au télé-enseignement et aux techniques vidéo pour faciliter les échanges.
- 
- MDN 15 :** Veiller à ce que le Conseil d'administration, qui témoignera d'un équilibre dans sa composition pour ce qui est de la représentation géographique et de celle des femmes et des hommes, fournisse une meilleure orientation au Collège militaire royal.
- 
- MDN 16 :** Rétablir, dans le cas des étudiants inscrits dans des universités civiles, en vertu du Programme de formation (Officiers de la Force régulière), l'affiliation obligatoire auprès d'établissements militaires se trouvant dans la région de leur université afin qu'ils bénéficient tout au long de l'année scolaire d'une instruction régulière et de contacts avec les militaires.
- 
- MDN 17 :** Réviser et développer le programme d'études du Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne, afin de renforcer la connaissance des opérations au niveau tactique et d'améliorer la compréhension de la profession militaire, y compris le patrimoine et les principes de l'armée de terre, l'éthique et la prise de décisions. Le premier cours sera donné en été 1997.
- 
- MDN 18 :** Revoir le programme d'études du Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes afin de veiller à mettre un accent approprié sur les opérations dans un contexte de conflit entre le maintien de la paix traditionnel et la guerre totale, sur l'éthique au XXI<sup>e</sup> siècle, sur le leadership et sur la gestion. La qualité de l'enseignement universitaire sera aussi examinée.
-

- MDN 19 :** Offrir à compter de 1998 un cours de trois mois visant à préparer les officiers du niveau de colonel/capitaine (M) à leurs responsabilités de chefs supérieurs où l'on insistera sur la concertation, le leadership au niveau supérieur et l'éthique.
- 
- MDN 20 :** Offrir à compter de 1999 un cours de six mois, davantage axé sur la stratégie, aux officiers destinés au grade de général ou détenant déjà ce grade ou l'équivalent dans la Marine depuis peu de temps; ce cours portera principalement sur le leadership pour les cadres de direction, les opérations stratégiques et la gestion des ressources.
- 
- MDN 21 :** Donner suite, plus tard au cours de l'année, aux recommandations que présentera le Conseil du perfectionnement professionnel des militaires du rang, nouvellement créé et présidé par l'adjudant-chef des Forces canadiennes, relativement aux besoins en formation des militaires du rang des Forces canadiennes.
- 
- MDN 22 :** Faire passer la durée de l'instruction élémentaire de huit à dix semaines, à partir de janvier 1998, de sorte que les nouvelles recrues comprennent mieux l'éthique, les responsabilités, les traditions et les valeurs auxquelles elles doivent souscrire et qu'elles doivent défendre en tant que Canadiens portant l'uniforme.
- 
- MDN 31 :** Officialiser la formation préalable à l'exercice du commandement dans tous les services afin de garantir que les connaissances des candidats éventuels sont à jour dans des domaines comme le droit militaire, les droits de la personne, les affaires publiques, les responsabilités juridiques, la gestion des ressources, l'équité en matière d'emploi et l'éthique.
- 
- Som 15.1 :** Que le chef d'état-major de la Défense adopte, en fonction des qualités fondamentales du leadership militaire, des autres attributs nécessaires et des facteurs de rendement établis au chapitre 15 du présent rapport, des critères formels visant à définir le leadership qui s'impose dans les Forces canadiennes et à orienter la sélection, la formation, le perfectionnement et l'évaluation des chefs.
-

- Som 15.2 :** Que les qualités fondamentales et les autres attributs nécessaires définis au chapitre 15 du présent rapport entrent en compte dans le choix des officiers à promouvoir à un grade d'officier général. Ces qualités fondamentales sont l'intégrité, le courage, la loyauté, l'altruisme et l'autodiscipline. Les autres attributs nécessaires sont le dévouement, les connaissances, l'intelligence, la persévérance, l'esprit de décision, le jugement et la résistance physique.
- 
- Som 15.3 :** Que le chef d'état-major de la Défense adopte, en ce qui concerne l'obligation de rendre compte des personnes qui occupent des postes de chef au sein des Forces canadiennes, des critères officiels qui soient inspirés des principes établis au chapitre 16 du présent rapport et structurés selon les rubriques suivantes : obligation de rendre compte, responsabilité, supervision, délégation, sanctions et connaissances.
- 
- Som 15.4 :** Que les Forces armées canadiennes se mobilisent pour améliorer le leadership à tous les niveaux en veillant à ce que l'on adopte et respecte les principes contenus dans les conclusions et les recommandations de notre Commission concernant la présélection, la sélection, la promotion et la supervision du personnel; la prestation d'une formation militaire de base et d'une formation continue; l'autodiscipline et l'application de la discipline à tous les grades; la chaîne de commandement, l'état de préparation opérationnelle et la planification des missions; les principes et les méthodes exposés tout au long du présent rapport en ce qui a trait à l'obligation de rendre compte.

## CHAPITRE 6 —

### QUESTIONS DE JUSTICE MILITAIRE

Le Comité de surveillance a signalé dans son *Rapport d'étape* de 1998 qu'il s'intéressait particulièrement aux questions liées à la justice militaire. Le *Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*, le *Rapport du Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et sur les services d'enquête de la police militaire*, ainsi que le *Rapport du Groupe d'examen des services de la police militaire* contiennent un certain nombre de recommandations visant à améliorer et à renforcer le système de justice militaire du Canada.

En partie pour donner suite à ces recommandations et en partie pour mettre en œuvre un programme à long terme de réforme du système de justice, le Ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) travaillent activement à la réalisation d'un ambitieux programme de modifications législatives et de politiques. Le projet de loi C-25, *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale*, a reçu la sanction royale le 10 décembre 1998, mais la loi n'a pas encore été promulguée. Le Comité pense qu'on attend que la version finale des règlements définitifs ait été rédigée avant de procéder à la promulgation.

Dans notre dernier *Rapport d'étape*, nous avons reporté la formulation de commentaires sur les recommandations concernant la police militaire (PM) jusqu'à la publication du *Rapport du Groupe d'examen des services de la police militaire*, réalisé sous la présidence du regretté juge en chef Dickson et du lieutenant-général Belzile (retraité). Le Comité est heureux de signaler que le rapport en question a été reçu au mois de décembre 1998 et que la plupart des recommandations qu'il contient ont déjà été mises en œuvre.

Le Comité se réjouit des progrès considérables qui ont été réalisés dans le domaine de la police militaire et des efforts déployés par le Grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC) et son personnel. Il est raisonnable d'en arriver à la conclusion que la plupart des recommandations liées à ce domaine ont été mises en œuvre. Nous pensons qu'on donnera suite aux recommandations restantes dans un proche avenir. Les réformes qui ont été entreprises par le Ministère au cours des deux dernières années ont renforcé les responsabilités et le professionnalisme de la police militaire.

Dans le présent chapitre, on aborde de façon assez détaillée la situation quant à ces réformes particulières et on formule des observations concernant les services de la police militaire. Les commentaires du Comité à l'égard des changements en matière de législation et de réglementation suivent.

## CHANGEMENTS TOUCHANT LES ENQUÊTES ET LA POLICE MILITAIRE

Le *Comité* constate que des progrès considérables ont été réalisés dans le domaine de la police militaire depuis la publication du *Rapport d'étape* de 1998. De plus, le *Rapport du Groupe d'examen des services de la police militaire (Rapport Belzile)* a signalé un certain nombre de réalisations touchant des questions relatives aux services de police militaire. Le *Comité* félicite le Ministère et le bureau du GPFC pour ces mesures positives. Le rapport en question contient les renseignements indiqués ci-après.

- On a créé le bureau du Grand prévôt des Forces canadiennes. Cinq grands prévôts adjoints sont responsables des domaines des services de police, de la sécurité, de la gestion des ressources de la planification et de la coordination.
- Le Service national d'enquête (SNE) a vu le jour le 1<sup>er</sup> septembre 1997. Il comporte des détachements régionaux à Halifax, Valcartier, Ottawa et Edmonton.
- Un cadre de reddition de comptes a été signé par le vice-chef d'état-major de la défense (VCMD) et par le GPFC, le 2 mars 1998. Ce cadre fixe les rôles respectifs et les relations entre les deux parties, afin d'assurer la prestation de services de police militaire efficaces et professionnels.
- Une analyse de professions doit être effectuée en 1999; cette analyse servira de base à la détermination des compétences et des normes d'instruction requises pour la police militaire.
- Les politiques et les procédures régissant les activités de police font l'objet d'un examen visant à assurer leur conformité avec les pratiques policières contemporaines.
- Un programme de vérification a été mis en place pour vérifier la conformité avec les politiques et procédures, et afin de proposer des correctifs et des améliorations.

Le *Comité* a surveillé les progrès réalisés en ce qui a trait à deux aspects généraux liés à la police militaire : les responsabilités et le professionnalisme.

### Responsabilités

(Dickson 1-9, 1-10, 1-11, 1-13, 1-14, 1-15;  
Belzile 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13;  
Som. 40.6, 40.8, 40.9, 40.12, 40.13, 40.16, 40.17)

### Décisions

Le Ministre a accepté un certain nombre de recommandations relatives à l'accroissement des responsabilités de la police militaire. Ces recommandations avaient trait au renforcement des pouvoirs du Directeur général — Sécurité et police militaire, qui ont donné lieu à la création

du poste du Grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC). Le GPFC relève directement du Vice-chef d'état-major de la Défense.

Le Ministre a également accepté un certain nombre de recommandations liées au rôle, aux pouvoirs, à l'indépendance et à l'autorité du GPFC et du Service national d'enquête par rapport à la chaîne de commandement. Ces recommandations portent sur la réorganisation du SNE sous le commandement et le contrôle directs du GPFC; cette réorganisation vise à donner suite aux recommandations relatives à la mise en place d'une autorité de police distincte, indépendante de la chaîne de commandement. Les recommandations avaient trait également au pouvoir d'enquêter sur les infractions d'ordre militaire de nature grave ou délicate, et de déposer des accusations lorsque cela est justifié. Le mandat et la compétence pour ces activités sont précisés dans la Politique d'enquête de la police militaire.

Le Ministre a également demandé que le mandat et les ressources pour les activités de contre-espionnage soient retirés à l'Unité des enquêtes spéciales et transférés au Directeur général — Renseignement, et que les vérifications de sécurité des antécédents soient confiées au Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS).

---

## Situation

Le 1<sup>er</sup> juillet 1997, le GPFC a été retiré de la chaîne de commandement opérationnel et est maintenant responsable, vis-à-vis du VCEMD, des normes relatives aux services de police militaire au sein du Ministère et des FC. Le VCEMD établit le cadre stratégique général pour les activités policières, mais garde une relation indépendante à l'égard du GPFC en ce qui a trait aux enquêtes en cours.

Le Service national des enquêtes des FC (SNEFC) réorganisé a vu le jour le 1<sup>er</sup> septembre 1997 et relève directement du GPFC; des ressources ont été affectées à ce service afin qu'il puisse remplir son mandat, qui est d'enquêter sur des affaires graves ou délicates. Les membres du SNEFC ont été habilités à déposer des accusations par l'entremise des OR. Le poste de soutien d'enquête du Grand prévôt adjoint du SNEFC (GPA SNEFC), qui a été approuvé récemment, représente l'autorité responsable de l'attribution des tâches et de l'assurance de la qualité du SNE; le titulaire de ce poste agit au nom du GPFC pour toutes les questions liées aux enquêtes.

Une directive du QGDN sur la Politique d'enquête de la police militaire a été approuvée par le MDN en ce qui a trait aux responsabilités relatives à la conduite d'enquêtes de la police militaire; en outre, une nouvelle politique a été approuvée récemment afin de donner suite à des recommandations contenues dans le *Rapport Belzile*, à savoir que le SNE fasse intervenir autant que possible les unités de la police militaire des bases/escadres aux activités d'enquête. De plus, les enquêteurs du SNE appelés à enquêter sur des allégations visant des membres de la police militaire seront choisis dans des régions autres que celle d'où proviennent les membres sous enquête.

L'indépendance du SNE a été renforcée, comme on le précise ci-après.

- Le SNE dispose de son propre budget et c'est uniquement le GPFC qui attribue les ressources de ce service. Cela permet d'éviter que la chaîne de commandement puisse influencer l'attribution des ressources nécessaires à la conduite des enquêtes. En définitive, d'après le cadre de reddition de comptes, il incombe au VCEMD de favoriser « l'acquisition des ressources nécessaires pour réaliser les priorités et atteindre les objectifs généraux qui sont établis pour les services de la police militaire. »
- Le SNE a le pouvoir d'entreprendre des enquêtes indépendantes de la chaîne de commandement et est autorisé à déposer des accusations.

Le *Rapport Belzile* a également recommandé que le GPFC ait la possibilité d'inclure des commentaires sur les compétences techniques des membres de la police militaire dans les rapports d'évaluation des policiers militaires. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici au milieu de 1999.

Les responsabilités et les ressources pour le contre-espionnage ont été retirées à l'Unité des enquêtes spéciales (UES) et transférées au Directeur général — Renseignement, peu de temps après la publication du *Rapport du Groupe consultatif spécial*. La fonction restante de l'UES, à savoir les vérifications de sécurité des antécédents, a été transférée au SCRS et l'UES a été dissoute.

## Observations

La création de la SNEFC permet de disposer de ressources dédiées indépendantes possédant le mandat d'enquêter sur des allégations d'infractions graves ou délicates. Le pouvoir des enquêteurs d'entreprendre des enquêtes de leur propre chef et de déposer des accusations sont d'autres responsabilités qui ont été conférées au SNEFC. Ces responsabilités supplémentaires et le fait que les membres du SNEFC soient maintenant déployés lors de toutes les opérations internationales renforcent l'objectif des Forces canadiennes de disposer, au sein de la police militaire, d'une unité d'enquête indépendante qui relève directement du GPFC.

Le Groupe Belzile a examiné la politique du MDN en matière d'enquête. Bien qu'il y ait eu un accord unanime concernant la politique, il a été recommandé que « le [SNEFC] exerce davantage le pouvoir qu'il a de renoncer à des enquêtes et de les confier à la police militaires des bases/escadres .... ». Le GPFC s'attend à ce que l'exercice de ce pouvoir discrétionnaire ira en augmentant grâce à l'acquisition de compétences et d'expérience supplémentaires.

Le Comité de surveillance se réjouit des progrès qui ont été réalisés en ce qui a trait aux efforts visant à assurer l'indépendance des enquêtes. La création du poste de GPFC, le rapport hiérarchique avec le VCEMD, l'indépendance vis-à-vis de la chaîne de commandement et la création du SNE, avec le pouvoir de déposer des accusations, sont des éléments importants à cet égard.

---

## Professionnalisme

(Dickson 1-10, 1-12, 1-14, 1-35; Belzile 3;  
Som 40.7, 40.14, 40.15)

---

### Décisions

Le Ministre a décidé que les outils professionnels dont dispose la police militaire doivent être améliorés, afin que celle-ci puisse s'acquitter des nouvelles responsabilités qui lui ont été confiées. C'est pourquoi le Ministre a accepté les recommandations relatives à la nécessité d'accroître la formation de tous les membres de la police militaire, à la mise en place d'un programme national d'examen pour toutes les fonctions de la police militaire, à l'attribution d'un rôle d'examen et de surveillance au VCEMD, facilité par la production d'un rapport annuel du GPFC, à la rédaction du *Code de déontologie* de la police militaire et à un bureau d'examen des plaintes indépendant.

---

### Situation

Une analyse de professions relative à la police militaire a été entreprise à l'automne 1998, afin de déterminer et évaluer les exigences en matière de rendement au travail, pour faire en sorte que les structures professionnelles et les spécifications professionnelles connexes facilitent, de la façon la plus efficace et présentant le meilleur rapport coût-efficacité, la sélection, la formation, l'affectation et le perfectionnement professionnel du personnel de la police militaire. Le rapport sur l'analyse de professions doit être terminé au cours de l'été 1999; le Ministère étudiera alors son contenu et fera connaître ses réponses. Ce rapport aidera à élaborer un programme de formation efficace pour les membres de la police militaire.

Entre-temps, la formation a été améliorée en accordant une attention particulière au perfectionnement des compétences des membres du SNEFC par l'entremise de cours dispensés par des unités de police civiles, ou en ayant recours à des détachements. De plus, le *Rapport Belzile* recommande, si cela s'avère nécessaire, que le GPFC et le commandant du Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des Forces canadiennes (SREIFC) concluent un protocole d'entente (PE), afin de s'assurer que l'instruction donnée par l'École du renseignement et de la sécurité des Forces canadiennes (l'établissement de formation pour l'ensemble des membres de la police militaire) est appropriée. Il semble qu'un PE soit susceptible d'être conclu dans un proche avenir.

Le 2 mars 1998, le GPFC et le VCEMD ont signé un cadre de reddition de comptes. Ce cadre fixe les rôles et les responsabilités respectifs des deux parties. Le GPFC doit maintenant rendre compte au VCEMD au sujet des normes relatives aux activités policières de la police militaire, et c'est le VCEMD qui fixe le cadre stratégique général pour ces activités. Le VCEMD maintient une relation d'indépendance vis-à-vis du GPFC en ce qui a trait aux enquêtes en cours. Il incombe également au VCEMD de prendre, au besoin, des mesures visant à assurer

l'intégrité du processus d'enquête dans un milieu accordant la prépondérance aux besoins opérationnels. Ce rôle est facilité par des ressources d'examen extérieures à la police militaire. Le GPFC effectue des examens fonctionnels afin de déterminer si les normes, les politiques et les cours de formation sont conformes aux pratiques policières généralement admises au Canada. Le GPFC produit également un rapport annuel public sur la situation de la police militaire et l'état des enquêtes, ce qui renforce l'obligation de rendre compte associée au poste de GPFC et accroît la transparence du système d'enquête.

Le gouvernement n'a pas accepté la recommandation de l'enquête sur la Somalie selon laquelle le GPFC devrait relever du Solliciteur général du Canada. Le Ministère soutient que les nouvelles responsabilités du GPFC, la création du SNEFC, le rapport annuel, le nouveau rapport hiérarchique vis-à-vis du VCMD ainsi que la nouvelle Commission des plaintes de la police militaire (CPPM) permettent d'éviter d'éventuels problèmes liés à une ingérence de la chaîne de commandement et aux conflits d'intérêt.

Le 1<sup>er</sup> juillet 1997, on a mis sur pied une direction des normes professionnelles au sein de l'organisation du GPFC. Cette direction administre la section de la vérification nationale de la police militaire et il lui incombe de recevoir les plaintes ayant pour objet la conduite d'un policier militaire et d'enquêter sur ces plaintes. Un code de déontologie de la police militaire est également en cours de rédaction, sous forme d'un règlement découlant de la *Loi sur la défense nationale* modifiée. Le Conseil d'examen des titres de compétence de la police militaire, qui agit comme organe de supervision et de reddition de comptes pour la conduite professionnelle de tous les membres de la police militaire, fait l'objet d'un examen. Des modifications ont été proposées qui amélioreraient l'ouverture, la transparence, la cohérence, l'impartialité et l'équité des procédures de ce conseil. De plus, la Commission des plaintes de la police militaire (CPPM) étudiera les plaintes émanant du grand public au sujet de la conduite des membres de la police militaire dans l'accomplissement de leurs tâches policières.

Le projet de loi C-25, *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale*, a reçu la sanction royale le 10 décembre 1998. La partie IV de cette loi institue une CPPM indépendante comme organe externe d'examen. Tout citoyen peut déposer une plainte au sujet de la conduite d'un membre de la police militaire dans l'exécution de tâches policières. Pour pouvoir déposer une plainte, il n'est nécessaire que le plaignant soit concerné par l'objet de la plainte. De plus, tout membre de la police militaire qui effectue ou qui supervise une enquête peut déposer une plainte s'il ou elle estime, pour des motifs valables, qu'un officier, un militaire du rang ou un cadre supérieur du Ministère s'est ingéré dans l'enquête en question.

La nouvelle Commission sera indépendante de la chaîne de commandement et du MDN. Cet organe civil de supervision sera un mécanisme de reddition de comptes qui fera en sorte que les plaintes concernant la conduite de membres de la police militaire soient traitées de manière efficace et impartiale. La mise sur pied de cette Commission est un complément important à l'attribution de nouveaux pouvoirs et de nouvelles responsabilités à la police militaire. Une fois qu'elle aura été mise sur pied, la CPPM comportera un mécanisme pour traiter les plaintes ayant pour objet l'ingérence d'officiers, de militaires du rang et de cadres supérieurs du Ministère dans des enquêtes en cours.

La création de la Commission nécessite la nomination d'un(e) président(e) ainsi que la rédaction et la promulgation de plusieurs règlements. Ceux-ci doivent préciser les tâches ou fonctions policières qui peuvent faire l'objet de plaintes, et définir les types de cas qui pourraient ne pas être résolus à l'amiable.

## Observations

Le Groupe Belzile a examiné le cadre de reddition de comptes établis conjointement par le GPFC et le VCEMD, et en est arrivé à la conclusion qu'il remplit la fonction prévue. Du point de vue de la politique de contrôle, des examens fonctionnels (vérifications) sont effectués par le GPFC dans le cas de toutes les fonctions de la police militaire. Le *Rapport Belzile* constate que le cadre de reddition de comptes respecte les recommandations du *Rapport Dickson* et qu'il satisfait les parties concernées. Une vérification qui sera effectuée par le Chef-Service d'examen (CS Ex) au cours de 1999 examinera les rôles respectifs du GPFC et du cmdt du SNE.

Des améliorations des normes professionnelles et d'instruction sont en cours. Le *Comité de surveillance* se réjouit de l'amélioration du professionnalisme de la police militaire découlant de la création du poste de GPFC et de la réorganisation du SNEFC. Nous sommes d'avis que la formation permanente et l'acquisition d'expertise et de confiance sont des éléments essentiels au maintien d'une fonction policière respectée et dévouée. C'est pourquoi nous attendons avec intérêt les résultats de l'analyse de professions, ainsi que les recommandations et les plans de mise en œuvre relatifs à la formation.

L'amélioration du professionnalisme de la police militaire sera réalisée en rehaussant le rôle et le statut de la fonction policière. Le GPFC, la police militaire et le *Code de déontologie* de la police militaire sont maintenant reconnus par la loi depuis qu'on a apporté des modifications à la *Loi sur la défense nationale*. Il s'agit d'un progrès important dans l'évolution professionnelle de la police militaire.

La promulgation du projet de loi C-25 et des règlements habilitants sont nécessaires pour mettre la touche finale à cet aspect et à d'autres de la réforme de la justice, qui sont des conditions préalables à la mise en œuvre fructueuse des nombreuses recommandations qui ont été acceptées comme orientation depuis un certain temps.

L'indépendance des enquêtes doit attendre la création de la Commission des plaintes de la police militaire (CPPM), qui permettrait une supervision civile.

Dans le *Rapport Dickson* (p. 70), on peut lire que

« La supervision indépendante s'avère surtout importante dans le cas de la police militaire, et à cet effet la supervision civile de la conduite des forces policières est particulièrement instructive.

Si un citoyen se plaint à un service de police civil de l'inconduite de son personnel, on s'attend et l'on a droit à une réponse. Il ne devrait pas en être autrement dans un contexte militaire ».

En effet, une supervision civile du processus d'enquête est une garantie fondamentale de transparence et de reddition de comptes. Pour que la police militaire s'acquitte des nombreuses responsabilités qui lui sont confiées et satisfasse aux attentes élevées incorporées dans sa nouvelle reconnaissance fondée sur la loi, la CPPM et le *Code de déontologie* doivent être considérés comme des progrès déterminants dans la prestation de programmes et la reddition de comptes. En conséquence, le *Comité* exhorte le Ministère à prendre les mesures nécessaires pour donner suite le plus tôt possible à cette recommandation.

## Changements touchant le système de justice militaire

### Amendements à la *Loi sur la défense nationale*

Le *Rapport d'étape* de 1998 du *Comité* contient une vue d'ensemble des modifications proposées pour la *Loi sur la défense nationale*, dont le *Code de discipline militaire*, les procédures qui précèdent et qui suivent le procès, d'autres aspects de la législation ayant trait à la nomination du Directeur des poursuites militaires et diverses réformes au processus de procès sommaire et aux cours martiales. La *Loi sur la défense nationale* (modifiée) a reçu la sanction royale le 10 décembre 1998 et est en attente de promulgation.

### Amendements aux règlements

Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le *Comité* a formulé des commentaires sur l'état de la mise en œuvre de diverses recommandations. Depuis lors, nous avons constaté du progrès, mais nous devons signaler que les règlements qui sont maintenant au stade de la version préliminaire devraient franchir les prochaines étapes, afin qu'on puisse procéder à certaines réformes très positives. Nous avons déjà mentionné cela dans la section du présent chapitre qui porte sur les divers changements touchant la police militaire.

Au moment de la rédaction du présent rapport d'étape, le *Comité* communiquait régulièrement avec des représentants du bureau du Juge-avocat général (JAG), et on nous a informé que tous les nouveaux règlements rédigés ou révisés depuis la publication du *Rapport d'étape* de 1998 du *Comité* en étaient au stade de la version préliminaire. Le JAG est confiant que les règlements seront promulgués d'ici le 30 juin 1999 et que les modifications à la loi et aux règlements entreront en vigueur d'ici le 1<sup>er</sup> septembre 1999. Le *Comité* remarque qu'il s'agit

là d'un progrès important depuis la publication du *Rapport d'étape* de 1998. Il faut cependant signaler qu'il y a régulièrement des retards. Le *Comité* demande avec instance que ces échéances soient respectées.

Le délai de deux mois avant l'entrée en vigueur des nouveaux règlements est nécessaire pour laisser le temps aux membres des FC d'étudier ces textes et de comprendre les conséquences qu'ils comportent. La même raison expliquerait le délai dans la promulgation de la loi modifiée. Les changements introduits par les modifications apportées à la loi et aux règlements sont considérables, et le *Comité* reconnaît qu'il faut accorder suffisamment de temps aux membres des FC et aux représentants du MDN, afin qu'ils puissent bien comprendre la nature des réformes en question.

D'après les renseignements dont nous disposons, il semblerait que la plupart des recommandations qui ont été acceptées ont été mises en œuvre. Certains des changements proposés ont été réalisés par l'entremise de modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale*.

Le *Comité* n'est pas en mesure de formuler des commentaires sur les éléments essentiels des projets de règlement, en raison de leur nature confidentielle. Nous pouvons toutefois signaler avec une certaine confiance qu'il y a bien eu des progrès et que le rapport final du *Comité*, qui sera publié plus tard dans l'année, contiendra une évaluation visant à déterminer dans quelle mesure les règlements modifiés ont atteint les objectifs fixés dans les diverses recommandations qui ont été acceptées par le Ministre.

Le *Rapport d'étape* de 1998 faisait état d'un certain nombre de domaines pour lesquels on a signalé la réalisation de changements réglementaires. Cependant, dans le présent rapport, le *Comité de surveillance* ne décrit pas de tels changements. Au lieu de cela, nous faisons remarquer les conséquences de l'inachèvement du travail requis pour que ces réformes prennent effet. Un aspect important est celui des procès sommaires.

Le procès sommaire est un outil de discipline très efficace au sein des FC. Entre le 1<sup>er</sup> août 1998 et le 21 mars 1999, on a tenu 633 procès sommaires. Le but de ces procès est de traiter rapidement les infractions présumées, au sein de l'unité de l'accusé, et de renvoyer celui-ci le plus tôt possible au service, dans son unité. Dans Dickson 1, de nombreux changements ont été recommandés en ce qui a trait à la procédure des procès sommaires. Bien qu'un grand nombre de ces recommandations aient été mises en œuvre, on n'a pas encore donné suite à deux d'entre elles, auxquelles on accorde une importance particulière. Il s'agit des recommandations relatives à la qualification des commandants et des officiers délégués appelés à présider des procès sommaires, ainsi qu'à la collecte et à la divulgation de statistiques sur les procès sommaires.

La qualification est importante pour s'assurer que le commandant ou l'officier délégué comprennent la procédure du procès sommaire et sont en mesure de s'acquitter de leurs tâches. Une formation et des outils de travail doivent donc être mis à leur disposition. Le Ministère avait prévu et fait savoir que la formation de qualification serait terminée d'ici septembre 1999. Or, le *Comité de surveillance* a appris que cette formation ne commencera pas avant septembre 1999 et on prévoit qu'elle ne sera pas terminée avant mars 2000. Il est donc urgent de respecter ce nouveau calendrier.

Les statistiques sur les procès sommaires sont actuellement enregistrées par l'entremise des *Registres de procédures disciplinaires* et sont transmises mensuellement au bureau du JAG. Contrairement à la recommandation claire du juge en chef Dickson voulant que ces statistiques soient stockées et rendues publiques sur une base régulière au sein de l'ensemble des FC, elles ne sont pas rendues publiques. Des renseignements fournis par le bureau du JAG indiquent qu'on envisage le recours à une base de données centrale, mais qu'on en est encore à un stade préliminaire. Encore une fois, le *Comité* demande avec instance qu'on accorde une grande priorité à la divulgation de statistiques sur les procès sommaires, afin de donner suite à la recommandation du juge en chef Dickson voulant que ces informations soient disponibles dans l'ensemble des FC, « de façon à encourager le respect à l'égard du système disciplinaire des Forces canadiennes et à favoriser l'uniformité dans le système ».

Ce ne sont que deux exemples qui illustrent l'importance de prendre immédiatement des mesures permettant de mettre en œuvre les réformes nécessaires.

Le *Comité de surveillance* attend l'entrée en vigueur des ces modifications et d'autres changements importants avant de formuler des commentaires plus détaillés dans son rapport final.

---

## RECOMMANDATIONS

- Belzile 1 :** Nous recommandons que le CS Ex fasse un examen du rôle du GPFC et du commandant du SNE, avec l'objectif que ces postes soient occupés par des personnes différentes et que le commandant du SNE relève du GPFC.
- 
- Belzile 2 :** Nous recommandons que la police militaire des bases/escadres demeure sous le commandement et le contrôle de la chaîne de commandement opérationnel.
- 
- Belzile 3 :** Nous recommandons que, si cela s'avère nécessaire, le GPFC et le SREIFC concluent un protocole d'entente qui prévoit des moyens mutuellement acceptables par lesquels le GPFC pourra s'assurer que l'instruction donnée par l'ERSFC satisfait bien aux normes que la police militaire doit respecter.
- 
- Belzile 4 :** Nous recommandons que le GPFC se voie accorder la possibilité de commenter les compétences techniques des membres de la police militaire dans les rapports d'évaluation des policiers militaires et que les autorités compétentes tiennent compte de ces commentaires dans la gestion des carrières des membres de la police militaire.
-

- Belzile 5 :** Nous recommandons que la politique d'enquête de la police militaire soit modifiée de manière qu'une « infraction de nature délicate » comprenne une infraction susceptible de discréditer le ministère de la Défense nationale.
- 
- Belzile 6 :** Nous recommandons que le SNE exerce davantage le pouvoir qu'il a de renoncer à des enquêtes et de les confier à la police militaire des bases/escadres, et que, dans la mesure du possible, ce pouvoir soit exercé à l'échelon régional du SNE, après consultation avec l'officier de sécurité compétent de la base/escadre.
- 
- Belzile 7 :** Nous recommandons que le SNE associe autant que possible des policiers militaires des bases/escadres à ses enquêtes.
- 
- Belzile 8 :** Nous recommandons que le seuil des infractions contre les biens entraînant une enquête du SNE soit porté à 20 000 \$ et que le SNE conserve le pouvoir discrétionnaire de renoncer à s'occuper des infractions contre les biens.
- 
- Belzile 9 :** Nous recommandons que, si besoin est, on applique aux militaires étrangers les mêmes critères d'enquête qu'aux membres des FC, compte tenu des dispositions des ententes bilatérales ou multilatérales en vigueur.
- 
- Belzile 10 :** Nous recommandons que la Politique d'enquête de la police militaire soit modifiée de manière que le SNE ne soit plus tenu de faire enquête sur une infraction simplement parce que la victime est un officier supérieur.
- 
- Belzile 11 :** Nous recommandons que la Politique d'enquête de la police militaire soit modifiée de manière que le SNE dispose d'une certaine latitude pour confier à la police militaire des bases/escadres les enquêtes sur des affaires impliquant des officiers supérieurs en tant que suspects de l'infraction, si, tout bien considéré, la PM locale est en mesure de bien s'occuper de l'affaire.
-

- Belzile 12 :** Nous recommandons que, chaque fois que le SNE doit faire enquête sur une infraction présumément commise par des membres de la police militaire, l'affaire soit confiée à des enquêteurs du SNE qui n'entretiennent pas ou ne doivent vraisemblablement pas entretenir de relations de travail avec les policiers militaires en question.
- 
- Belzile 13 :** Nous recommandons que le SNE confie à la police militaire locale les cas de menaces d'une part et de voies de fait contre un agent de la paix d'autre part chaque fois que les facteurs discrétionnaires le justifient.
- 
- Belzile 14 :** Nous recommandons que les dispositions de la Politique d'enquête relatives à la responsabilité du SNE d'informer les commandants soient appliquées de façon que les commandants soient tenus régulièrement au courant de l'état d'avancement des enquêtes en cours.
- 
- Belzile 15 :** Nous recommandons que les dossiers fantômes soient préparés par la police militaire des bases/escadres et qu'une copie en soit transmise au SNE à titre informatif.
- 
- Belzile 16 :** Nous recommandons que la nécessité d'exiger la présence d'un autre officier du SNE à l'entrevue d'un officier dans le cadre d'une enquête du SNE soit évaluée cas par cas par le SNE.
- 
- Belzile 17 :** Nous recommandons que le GPFC s'assure que la chaîne technique de la police militaire communique promptement et efficacement les modifications du droit qui concernent le mandat d'enquête de la PM à tous les membres de la police militaire, et particulièrement à ceux qui sont responsables des enquêtes et de la sécurité des bases.
- 
- Belzile 18 :** Nous recommandons que le SNE prenne tous les moyens voulus, chaque fois qu'il mène une enquête dans le cadre d'un déploiement, pour informer rapidement la chaîne de commandement des progrès de l'enquête.
- 
- Belzile 19 :** Nous recommandons que le mot « approbation » trouvé au paragraphe 29 dans la Politique d'enquête de la police militaire soit remplacé par « avis ».
-

- Dickson 1-1 :** Nous recommandons que soit maintenu pour les Forces canadiennes un système de justice militaire distinct, compatible avec la primauté du droit y compris la *Charte canadienne des droits et libertés*, et sous réserve des innovations et des changements recommandés dans le présent rapport.
- 
- Dickson 1-2 :** Nous recommandons que le Code de discipline militaire existant continue d'être administré principalement par la chaîne de commandement, en temps de conflit et en temps de paix, au Canada et à l'étranger, sous réserve des innovations et des changements recommandés dans le présent rapport.
- 
- Dickson 1-3 :** Nous recommandons qu'il soit déclaré, à titre de principe fondamental du système de justice militaire du Canada, que chaque personne assujettie au Code de discipline militaire a droit à son application de façon égale et uniforme, sans égard à son grade.
- 
- Dickson 1-4 :** Nous recommandons que le Code de discipline militaire soit promulgué à titre de loi fédérale distincte.
- 
- Dickson 1-5 :** Nous recommandons que les principales responsabilités du Juge-avocat général soient précisées dans la *Loi sur la défense nationale* et que, sans limiter le caractère général de ces responsabilités, les dispositions suivantes y soient incluses :
- (a) le rôle du Juge-avocat général comme conseiller juridique du ministre de la Défense nationale, du Ministère et des Forces canadiennes;
  - (b) le rôle du Juge-avocat général comme surveillant et superviseur de l'administration du système de justice militaire à l'échelle des Forces canadiennes;
  - (c) le rôle du Juge-avocat général dans l'exercice de ses fonctions distinctes relatives à la défense, à la poursuite et aux aspects judiciaires;
  - (d) le devoir du Juge-avocat général de présenter un rapport annuel au ministre de la Défense nationale et au Chef d'état-major de la Défense sur l'efficacité globale du système de justice militaire dans les Forces canadiennes.
-

**Dickson 1-6 :** Nous recommandons que le rapport annuel du Juge-avocat général au ministre de la Défense nationale et au Chef d'état-major de la Défense soit diffusé au grand public.

**Dickson 1-7 :** Nous recommandons que, chaque fois qu'un membre des Forces canadiennes a droit à une consultation juridique, le Juge-avocat général lui fournisse ce service d'une façon qui soit indépendante des rôles du Juge-avocat général en matière judiciaire et de poursuite.

**Dickson 1-8 :** Nous recommandons qu'un Directeur de poursuites indépendant soit nommé et qu'il se rapporte au Juge-avocat général.

**Dickson 1-9 :** Nous recommandons que le commandement et le contrôle de la police militaire nécessaires au soutien opérationnel des commandants continuent de relever de leur commandement respectif; que les ressources de la police militaire associées à la prestation de données du renseignement et de contre-espionnage soient placées sous le commandement du Directeur général — Renseignement; et que toutes les autres ressources de la police militaire relèvent du commandement et du contrôle du Directeur général — Sécurité et police militaire.

**Dickson 1-10 :** Nous recommandons que l'on confirme et élargisse le rôle du Directeur général — Sécurité et police militaire :

- (a) qu'il ait la responsabilité première pour toutes les normes de sélection et de recrutement applicables à la police militaire;
- (b) qu'il ait la responsabilité première pour toutes les normes de formation de la police militaire;
- (c) qu'il assume la responsabilité de la coopération avec la GRC et d'autres forces policières en ce qui a trait au développement du Service national d'enquête;
- (d) qu'il assume la responsabilité d'examiner toutes les fonctions de la police militaire dans les Forces canadiennes;
- (e) qu'il relève directement du Vice-chef d'état-major de la Défense.

**Dickson 1-11 :** Nous recommandons que les responsabilités maintenant assignées au Directeur général — Sécurité et police militaire soient confiées au titulaire d'un nouveau poste appelé le Grand Prévôt des Forces canadiennes.

**Dickson 1-12 :** Nous recommandons la mise en place d'un processus global de formation visant à améliorer les capacités d'enquête de la police militaire, y compris les dispositions suivantes :

- (a) la formation du personnel de la police militaire devrait être réévaluée à tous les niveaux, dans l'intention d'améliorer les compétences en matière d'enquête;
  - (b) l'emploi de la police militaire devrait permettre à ses membres d'acquérir et de maintenir des normes de compétences acceptables pour enquêter sur des affaires sérieuses;
  - (c) les enquêteurs, qu'ils soient en officiers ou membres du rang, devraient recevoir une formation sur les enquêtes et la gestion qui soit appropriée à leur expérience et à leurs responsabilités;
  - (d) les enquêteurs de la police militaire devraient avoir l'occasion d'acquérir une expérience pratique et des compétences en matière d'enquête dans le cadre d'un programme d'échanges et/ou de détachements auprès d'autres forces policières.
- 

**Dickson 1-13 :** Nous recommandons une fusion de l'Unité des enquêtes spéciales de la police militaire et du Service national d'enquête (SNE) en vue de fournir, à une échelle nationale et internationale, des services d'enquête spécialisés et professionnels aux Forces canadiennes.

---

**Dickson 1-14 :** Nous recommandons que le Service national d'enquête de la police militaire soit réorganisé et employé comme suit :

- (a) il se trouverait directement sous le commandement et le contrôle du Directeur général — Sécurité et police militaire;
- (b) il fonctionnerait de façon indépendante par rapport à la chaîne de commandement;
- (c) on aurait recours à ses services d'enquête du SNE pour les infractions d'ordre militaire de nature grave ou délicate, ou pour les infractions qui nécessiteraient des enquêtes complexes ou spécialisées;
- (d) ses enquêteurs auraient le pouvoir de déposer des accusations suite à leurs enquêtes;
- (e) il œuvrerait en collaboration avec les unités de police militaire des bases/escadres et avec d'autres unités d'appui pour ce qui est du soutien logistique et administratif;

- (f) le Vice-chef d'état-major de la Défense serait responsable de l'examen et de la supervision de ses opérations, et recevrait à cette fin un rapport annuel du Directeur général — Sécurité et police militaire.

**Dickson 1-15 :** Nous recommandons que tous les services liés aux attestations de sécurité requises par les Forces canadiennes soient fournis séparément des services d'enquêtes sur les infractions d'ordre militaire et, si nécessaire, qu'ils soient transférés à des organismes appropriés tels que le Service canadien du renseignement de sécurité.

**Dickson 1-16 :** Nous recommandons que l'on maintienne la peine de détention pour une période maximale de trente jours comme punition que l'on peut imposer suite aux infractions à l'égard desquelles un militaire a choisi d'être jugé sommairement.

**Dickson 1-17 :** Nous recommandons que, chaque fois que l'on donne à un accusé le choix d'être jugé devant une cour martiale plutôt que par voie sommaire, l'accusé se voie accorder le droit de consulter un(e) avocat(e) afin de s'assurer que sa décision soit prise en toute connaissance de cause, et que ce choix soit consigné par écrit.

**Dickson 1-18 :** Nous recommandons que, dès qu'un membre des Forces canadiennes est condamné à la détention suite à un procès sommaire, le grade et la solde de ce militaire soient réduits à ceux de soldat pendant la durée de la détention, mais que son grade et sa solde soient rétablis à leurs niveaux originaux à l'expiration de la sentence.

**Dickson 1-19 :** Nous recommandons que, chaque fois que l'on impose la rétrogradation comme punition découlant d'un procès sommaire, cette réduction soit limitée au grade immédiatement inférieur à celui détenu par l'accusé à compter du début du procès.

**Dickson 1-20 :** Nous recommandons que soit supprimée l'obligation de présenter des mandats de punition à l'égard de certaines peines qu'un commandant peut imposer suite à un procès sommaire.

- Dickson 1-21 : Nous recommandons que les pouvoirs de punition de l'officier délégué soient élargis de façon à inclure une amende allant jusqu'à vingt-cinq pour cent de la solde mensuelle de l'accusé.
- 
- Dickson 1-22 : Nous recommandons que la punition de la consigne au navire ou au quartier soit réservée aux caporaux-chefs et aux titulaires des grades inférieurs.
- 
- Dickson 1-23 : Nous recommandons que l'on augmente la formation et l'entraînement offerts à tous les commandants et officiers délégués, afin de garantir que ceux-ci connaissent leurs rôles dans le système de justice militaire et qu'ils soient compétents pour les exercer. Sauf en cas d'exception, ces officiers ne devraient pas être autorisés à présider des procès sommaires à moins d'avoir reçu la qualification nécessaire du Juge-avocat général.
- 
- Dickson 1-24 : Nous recommandons qu'une formation juridique suffisante et que des instruments de travail simples soient offerts à tous les officiers et militaires du rang qui pourraient être appelés à exercer le rôle d'officier désigné, afin qu'ils soient en mesure d'assister adéquatement l'accusé.
- 
- Dickson 1-25 : Nous recommandons qu'il soit interdit à un officier de présider au procès sommaire d'une personne accusée d'une infraction d'ordre militaire si cet officier a participé à l'enquête ou au dépôt de l'accusation.
- 
- Dickson 1-26 : Nous recommandons que les procès sommaires fassent l'objet de comptes rendus uniformes de l'instance et que ceux-ci soient diffusés à intervalles réguliers au sein des Forces canadiennes.
- 
- Dickson 1-27 : Nous recommandons que le bureau du Juge militaire en chef soit constitué à titre d'unité indépendante des Forces canadiennes et que le rôle et les responsabilités du Juge militaire en chef soient spécifiés dans la *Loi sur la défense nationale*.
-

Dickson 1-28 : Nous recommandons que la fonction du prononcé de la sentence soit exercée par le juge qui préside la cour martiale.

---

Dickson 1-29 : Nous recommandons que les militaires du rang du grade d'adjudant et de grades plus élevés puissent être membres de cours martiales disciplinaires et générales, à condition qu'ils détiennent un grade au moins égal à celui de l'accusé.

---

Dickson 1-30 : Nous recommandons de modifier la *Loi sur la défense nationale* en supprimant la peine de mort de l'échelle des peines.

---

Dickson 1-31 : Nous recommandons la modification de la *Loi sur la défense nationale* afin d'éliminer la prescription de trois ans concernant les infractions d'ordre militaire et de permettre aux accusés faisant l'objet d'un procès en cour martiale de se prévaloir de toute prescription applicable à une infraction civile intégrée dans le Code de discipline militaire.

---

Dickson 1-32 : Nous recommandons la modification de la *Loi sur la défense nationale* pour qu'elle prévoit une prescription d'un an dans le cas de toute infraction faisant l'objet d'un procès sommaire.

---

Dickson 1-33 : Nous recommandons que, dans tous les cas où il aura choisi d'être jugé par procès sommaire, l'accusé ait, s'il est trouvé coupable, le droit de demander au prochain niveau de commandement de revoir la justesse de la condamnation et/ou de la sentence.

---

Dickson 1-34 : Nous recommandons l'abrogation de l'article de la *Loi sur la défense nationale*, qui prévoit un réexamen du procès d'une cour martiale par le Juge-avocat général à l'expiration du délai d'appel et même lorsqu'aucun appel n'a été interjeté.

---

Dickson 1-35 : Nous recommandons qu'un bureau indépendant d'examen des plaintes et de supervision du système, par exemple un ombudsman militaire relevant directement du ministre de la Défense nationale, soit créé dans les Forces canadiennes.

---

- Dickson 2-1 : Nous recommandons que les pouvoirs conférés au ministre de la Défense nationale, en vertu des paragraphes 159(2) et 159(3) de la *Loi sur la défense nationale*, à l'égard de la détention avant le procès soient abolis et attribués plutôt à des juges militaires.
- 
- Dickson 2-2 : Nous recommandons que soit aboli le pouvoir que le paragraphe 163(3) de la *Loi sur la défense nationale* confère au ministre de la Défense nationale de désigner à titre d'autorité compétente un officier détenant au moins le grade de colonel.
- 
- Dickson 2-3 : Nous recommandons que le pouvoir conféré au ministre de la Défense nationale, en vertu du paragraphe 164(1) de la *Loi sur la défense nationale*, de nommer ou désigner des commandants supérieurs soit aboli, et qu'il soit plutôt attribué au chef d'état-major de la défense.
- 
- Dickson 2-4 : Nous recommandons que le pouvoir conféré au ministre de la Défense nationale, en vertu de l'article 165 de la *Loi sur la défense nationale*, de convoquer des cours martiales, générales et disciplinaires soit aboli, et qu'il soit attribué au Juge en chef militaire, qui l'exercera sur demande du directeur des poursuites indépendant.
- 
- Dickson 2-5 : Nous recommandons que le ministre de la Défense nationale conserve le pouvoir de nommer des juges militaires pour une période déterminée.
- 
- Dickson 2-6 : Nous recommandons que le directeur des poursuites indépendant soit autorisé à déterminer si les civils assujettis au Code de discipline militaire devraient ou non être jugés par une cour martiale générale spéciale et que les pouvoirs du ministre de la Défense nationale à cet égard soit abolis.
- 
- Dickson 2-7 : Nous recommandons que soit aboli le pouvoir conféré au ministre de la Défense nationale, en vertu de l'article 101.09 des *ORFC*, d'ordonner la tenue d'un procès conjoint, ou de désigner un officier pour qu'il rende une telle ordonnance. Ce pouvoir devrait être attribué au directeur des poursuites indépendant. La *Loi sur la défense nationale* devrait prévoir le droit pour un accusé de demander à un juge militaire, ou à un juge désigné par le Juge en chef militaire d'être jugé séparément.
-

- Dickson 2-8 : Nous recommandons que l'alinéa 202.26e) de la *Loi sur la défense nationale* soit abrogé et que le pouvoir d'interjeter appel d'une conclusion selon laquelle une personne n'est pas un « accusé dangereux atteint de troubles mentaux » soit transféré au directeur des poursuites indépendant.
- 
- Dickson 2-9 : Nous recommandons l'abrogation de l'alinéa 140g) de la *Loi sur la défense nationale* relatif à l'infliction de peines de travaux forcés.
- 
- Dickson 2-10 : Nous recommandons que soit abolie l'obligation, prévue au paragraphe 206(2) de la *Loi sur la défense nationale*, selon laquelle le ministre doit approuver l'exécution d'une peine de destitution — ignominieuse ou non.
- 
- Dickson 2-11 : Nous recommandons que les pouvoirs de clémence attribués au ministre de la Défense nationale par la *Loi sur la défense nationale* soient transférés au gouverneur en conseil et qu'ils soient conçus de façon à correspondre le plus possible aux pouvoirs semblables prévus par le Code criminel du Canada.
- 
- Dickson 2-12 : Nous recommandons que la décision de tenir ou non un nouveau procès revienne au directeur des poursuites indépendant et que le pouvoir du ministre de la Défense nationale à cet égard soit aboli.
- 
- Dickson 2-13 : Nous recommandons que le pouvoir du ministre de la Défense nationale d'exercer le pouvoir de suspension prévu à l'article 215 de la *Loi sur la défense nationale* soit aboli et que ce pouvoir soit expressément attribué à tous les tribunaux militaires.
- 
- Dickson 2-14 : Nous recommandons que le pouvoir du ministre de la Défense nationale, prévu à l'article 230.1 et au paragraphe 245(2) de la *Loi sur la défense nationale*, d'exercer un droit d'appel de la décision d'un tribunal d'appel soit aboli et exercé plutôt par le directeur des poursuites indépendant.
-

**Dickson 2-15 :** Nous recommandons que le pouvoir du ministre de la Défense nationale de trancher les demandes de réparation découlant des conclusions tirées dans le cadre d'un procès sommaire, établi par l'article 29 de la *Loi sur la défense nationale*, soit aboli.

**Dickson 2-16 :** Nous recommandons la mise en place sans tarder des structures nécessaires pour que le ministre de la Défense nationale puisse bénéficier, à l'intérieur du ministère de la Défense nationale, des conseils juridiques indépendants du Procureur général du Canada.

**Dickson 2-17a :** Nous recommandons qu'il soit procédé à une révision indépendante de la mise en œuvre des modifications recommandées dans le présent rapport et dans notre rapport du mois de mars 1997 avant la fin de l'année 1999.

**Dickson 2-17b :** Nous recommandons qu'une révision indépendante de la législation régissant le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes soit effectuée tous les cinq ans après l'entrée en vigueur des modifications législatives nécessaires à la mise en œuvre des recommandations contenues dans le présent rapport et dans notre rapport du mois de mars 1997.

**MDN 4 :** Mettre en œuvre sans délai toutes les recommandations du Groupe consultatif spécial n'exigeant que la mise à jour des règlements et d'autres documents administratifs.

**MDN 5 :** Déposer à la prochaine session parlementaire des modifications à la *Loi sur la défense nationale* pour permettre la mise en œuvre de toutes les autres recommandations du Groupe consultatif spécial.

**MDN 6 :** Demander une modification de la *Loi sur la défense nationale* pour créer une commission d'examen indépendante à qui incombera la décision finale lors du processus de règlement des griefs et pour rationaliser la procédure.

**MDN 7 :** Veiller à ce que toutes les améliorations qui peuvent être apportées à la procédure de règlement des griefs sans modifier la *Loi sur la défense nationale* soient apportées immédiatement.

Som 40.1 : Que la *Loi sur la défense nationale* soit modifiée de manière à permettre la restructuration du régime de justice militaire et l'établissement de trois catégories d'inconduite :

- (a) Infraction mineure à la discipline : toute faute dont on considère qu'elle n'est pas suffisamment importante pour justifier la détention ou l'emprisonnement devrait être classée dans la catégorie des infractions mineures à la discipline. On peut, en guise d'exemples, mentionner le fait de ne pas saluer un autre membre des Forces canadiennes ou de se quereller avec lui. La catégorie des infractions mineures à la discipline ne comprendrait pas les infractions militaires actuellement énumérées à l'article 108.31(2) des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC);
- (b) Infraction importante à la discipline : toute faute jugée suffisamment grave pour justifier la détention, le renvoi ou l'emprisonnement devrait être considérée comme étant une infraction importante à la discipline. Appartiendraient à cette catégorie les infractions similaires à celles qui sont énumérées à l'article 108.31(2) des ORFC. Mentionnons, par exemple, une sentinelle qui se trouverait en état d'ébriété en temps de guerre, l'insubordination et la lâcheté devant l'ennemi. Les infractions graves à la discipline ne comprendraient pas les délits relevant du *Code criminel* ou d'autres lois fédérales;
- (c) Inconduite de nature criminelle : toute inconduite constituant un délit et devant faire l'objet d'une accusation en vertu du *Code criminel* ou de toute autre loi fédérale, ou d'un régime de droit étranger, et qui ne pourrait être jugée par une cour martiale ou un tribunal civil.

Som 40.2 : Afin de prévenir l'abus du pouvoir discrétionnaire du commandant de déterminer la catégorie à laquelle l'infraction correspond, qu'on mette en place des mesures de sauvegarde, prévues dans la *Loi sur la défense nationale* et les règlements, ce qui comprend la possibilité d'enquêtes militaires indépendantes sur l'infraction, la nomination d'un procureur militaire indépendant investi au pouvoir de porter une accusation d'inconduite criminelle découlant de l'incident en cause, et une surveillance par un inspecteur général indépendant.

- Som 40.4 : Que les *Ordonnances et règlements royaux* soient modifiés afin de limiter le pouvoir discrétionnaire d'un commandant quant à la manière de mener des enquêtes sommaires, afin de garantir que ces enquêtes soient effectuées conformément aux directives figurant dans l'*Ordonnance administrative des Forces canadiennes 21-9*, qui donne des instructions générales relatives aux commissions d'enquête et aux enquêtes sommaires.
- 
- Som 40.5 : Que les lignes directrices énoncées dans l'*Ordonnance administrative des Forces canadiennes 21-9* soient modifiées de manière à disposer :
- (a) que les enquêtes sommaires soient limitées à l'examen d'infractions mineures à la discipline ou de questions administratives;
  - (b) que les personnes effectuant des enquêtes sommaires doivent avoir reçu une certaine formation touchant les enquêtes, les règles de la preuve et la détection d'une éventuelle activité criminelle;
  - (c) qu'il incombe expressément aux personnes effectuant des enquêtes sommaires de soumettre directement à la police militaire les questions concernant une éventuelle activité criminelle;
  - (d) que les personnes menant des enquêtes sommaires doivent être exemptes de tout conflit d'intérêts.
- 
- Som 40.6 : Que la police militaire soit indépendante de la chaîne de commandement lorsqu'elle fait enquête sur d'importantes infractions à la discipline et sur des cas d'inconduite criminelle.
- 
- Som 40.7 : Qu'on donne à la police militaire une formation plus approfondie en ce qui concerne les techniques d'enquête policière.
- 
- Som 40.8 : Que tous les membres de la police militaire, indépendamment de leur mission particulière, soient autorisés à prendre l'initiative d'enquêter sur les cas soupçonnés d'inconduite, à moins qu'une autre enquête de la police militaire ne soit en cours.
-

- Som 40.9 :** Que le contrôle de la conduite des enquêtes de la police militaire sur des infractions importantes à la discipline et sur des cas d'inconduite criminelle soit soustrait à l'éventuelle influence du commandant ou de ses supérieurs. Les membres de la police militaire affectés à des unités ou à des éléments des Forces canadiennes devraient soumettre les infractions importantes à la discipline et les cas d'inconduite criminelle au directeur de la police militaire par les voies de communication réservées à la police militaire.
- 
- Som 40.10 :** Que le directeur de la police militaire surveille toutes les enquêtes menées par celle-ci sur les infractions importantes à la discipline et sur les cas d'inconduite criminelle et fasse rapport à ce sujet au Solliciteur général du Canada.
- 
- Som 40.11 :** Que le directeur de la police militaire soit responsable et comptable devant le chef d'état-major de la Défense de toutes les activités de la police militaire, à l'exception des enquêtes sur des infractions importantes à la discipline ou sur des cas d'inconduite criminelle.
- 
- Som 40.12 :** Que les commandants aient le pouvoir de demander à la police militaire de faire enquête sur toute affaire d'inconduite, sans toutefois avoir le pouvoir de contrôler la méthode d'enquête ou de limiter les ressources dont dispose la police militaire pour effectuer son enquête.
- 
- Som 40.13 :** Que le directeur de la police militaire et que tous les policiers militaires relevant de lui soient régis par un système de classement hiérarchique différent de celui des Forces canadiennes, de sorte que les policiers militaires ne soient ni perçus ni traités comme des subordonnés des personnes faisant l'objet de leur enquête.
- 
- Som 40.14 :** Qu'on élabore des normes professionnelles et des codes de déontologie à l'intention de la police militaire.
- 
- Som 40.15 :** Que, pour donner effet à ces nouveaux arrangements, on accorde à la police militaire les ressources et la formation requises pour lui permettre de s'acquitter de ses tâches.
-

- Som 40.16 : Qu'un nombre suffisant de policiers militaires ayant reçu une formation appropriée accompagne les Forces canadiennes déployées.
- 
- Som 40.17 : Que, de manière générale, les résultats des enquêtes sur toutes les catégories d'inconduite - infractions mineures ou importantes à la discipline, ou inconduite criminelle - soient portés à l'attention du commandant de l'unité ou de l'élément auquel appartient le membre des Forces canadiennes en cause.
- 
- Som 40.18 : Que les résultats des enquêtes sur les infractions importantes à la discipline ou sur des cas d'inconduite criminelle soient communiqués à un procureur indépendant sous la direction du directeur général des Services juridiques militaires.
- 
- Som 40.20 : Que le commandant ait le droit de porter des accusations pour d'infraction mineure à la discipline.
- 
- Som 40.21 : Qu'un procureur indépendant décide de l'opportunité de porter ou non des accusations d'infraction importante à la discipline ou d'inconduite criminelle, et qu'il lui incombe de porter les accusations.
- 
- Som 40.22 : Que le procureur puisse en toute indépendance décider de porter ou non des accusations et d'engager des poursuites. Toutefois, il y aurait lieu d'élaborer des lignes directrices qui l'aideraient à exercer son pouvoir discrétionnaire.
- 
- Som 40.24 : Que les commandants n'aient pas le pouvoir d'annuler les accusations portées par le procureur militaire indépendant.
- 
- Som 40.25 : Que le procureur militaire indépendant dispose du pouvoir de porter des accusations d'infraction mineure à la discipline lorsqu'il juge utile d'engager des poursuites liées à de multiples actes d'inconduite, y compris des infractions mineures à la discipline.
- 
- Som 40.26 : Qu'un accusé ait droit à un avocat lorsqu'il fait l'objet de poursuites pour infraction importante à la discipline ou pour inconduite criminelle.
-

- Som 40.27 : Que la norme de preuve à un procès intenté pour infraction importante à la discipline ou pour inconduite criminelle soit celle de la preuve hors de tout doute raisonnable.
- 
- Som 40.28 : Qu'il n'existe pas de droit à un avocat dans le cas d'infractions mineures à la discipline, étant donné qu'il n'y a pas de risque de détention ou d'incarcération, mais que le droit à un avocat ou à une autre forme d'aide puisse être accordé à la discrétion du commandant.
- 
- Som 40.31 : Que les peines comme les solutions de rechange à l'amende, le service communautaire et les condamnations avec sursis qui existent maintenant dans le processus criminel civil puissent être imposées dans le processus disciplinaire militaire dans le cas d'infractions mineures ou importantes à la discipline, et d'inconduite criminelle.
- 
- Som 40.32 : Qu'on établisse des règles en bonne et due forme permettant d'interjeter appel des jugements de procès sommaires portant sur des infractions mineures à la discipline par la voie de la réparation des préjudices.
- 
- Som 40.34 : Qu'on modifie les *Ordonnances et règlements royaux* de façon à ce que le ministre de la Défense nationale n'ait aucun rôle d'arbitre à jouer dans la réparation des préjudices.
- 
- Som 40.35 : Qu'on modifie la *Loi sur la défense nationale* afin de :
- (a) remplacer le cabinet du juge-avocat général par deux institutions indépendantes :
    - (i) le Bureau du juge militaire en chef, qui prendrait en charge les fonctions judiciaires qu'accomplit actuellement le bureau du juge-avocat général;
    - (ii) le bureau du directeur général des Services juridiques militaires, qui assumerait les fonctions de poursuite, de défense et de prestation d'avis juridiques qu'accomplit actuellement le bureau du juge-avocat général;
  - (b) préciser que le bureau du directeur général des Services juridiques militaires comprend trois volets : une Direction des poursuites, une Direction des services consultatifs et une Direction de la défense juridique;

- (c) disposer que le directeur général des Services juridiques militaires relève du ministre de la Défense nationale;
- (d) disposer que le juge militaire en chef et tous les autres juges soient des civils nommés en vertu de la *Loi fédérale sur les juges*;
- (e) déclarer que les juges instruisant des cas d'infraction grave à la discipline ou d'inconduite de nature criminelle sont totalement indépendants de la chaîne de commandement militaire.

---

Som 40.39 : Que, dans la mesure où on peut publier les ordonnances et règlements sans compromettre des intérêts prépondérants, comme la sécurité nationale, on publie les *Ordonnances et règlements royaux* et les *Ordonnances administratives des Forces canadiennes* dans la *Gazette du Canada*.

---

Som 40.40 : Qu'un nombre suffisant d'avocats militaires soient déployés au sein des unités pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions respectives — poursuites, défense, prestation de conseils — sans être en conflit d'intérêts.

---

Som 40.41 : Que les avocats militaires reçoivent une formation plus poussée en droit international, dont le droit des conflits armés.

---

Som 40.42 : Que des avocats militaires dispensant des services consultatifs soient déployés à l'occasion des missions de formation ainsi que dans le cadre d'opérations réelles.

---

Som 40.43 : Que les avocats militaires dispensant des services juridiques donnent des avis aux commandants et aux troupes à propos des questions d'ordre juridique touchant tous les aspects des opérations, y compris les règles d'engagement, le droit des conflits armés, les *Ordonnances d'organisation des Forces canadiennes* et les *Décrets ministériels d'organisation*.

---

Som 40.44 : Que les avocats militaires dispensant des services consultatifs informent les membres des Forces canadiennes, avant et pendant le déploiement, au sujet des lois locales, du droit des conflits armés et des règles d'engagement.

---

**Som 40.45 :** Qu'on constitue une section d'avocats militaires spécialisés dans le droit des conflits armés au sein du bureau du juge-avocat général, qu'on la dote en personnel dans les meilleurs délais et qu'on la réaffecte au bureau du directeur général des Services juridiques militaires, une fois que ce dernier aura été mis sur pied.

## CHAPITRE 7 — QUESTIONS OPÉRATIONNELLES

Le présent chapitre examine les décisions ministérielles concernant la façon dont les FC sont engagées, formées et dirigées sur le plan des opérations. Les opérations sont l'essence de la force militaire et toutes les autres activités des FC et du MDN tournent autour de cet axe.

Depuis la constitution du *Comité*, le 14 octobre 1997, jusqu'à la mise sous presse du présent rapport au printemps 1999, toutes les opérations des FC ont été concentrées sur la formation en vue de déploiements tels que la CCSFOR (la contribution canadienne à l'exécution des accords de paix de Dayton en Bosnie) ou la CCUNDOF (le contingent canadien qui a participé au maintien de l'accord sur la séparation des forces entre Israël et la Syrie sur le Plateau du Golan) et sur la mise en place de ces déploiements. Le *Comité* a entrepris la supervision de la mise en œuvre des décisions ministérielles — dont la plupart découlent des recommandations de l'enquête sur la Somalie — concernant les rotations continues pour respecter les engagements déjà pris. À cette fin, le *Comité* a étudié les préparatifs, y compris l'instruction des unités, effectués par la 4<sup>e</sup> Rotation (Roto 4) de la CCSFOR, déployée dans la zone de responsabilité canadienne en Bosnie depuis janvier 1999. Le *Comité* avait l'intention de « suivre » la Roto 4 en Bosnie au début d'avril 1999 afin d'examiner dans quelle mesure ce groupe tactique se conformait sur le terrain à d'autres recommandations ministérielles. Le lancement des bombardements par les Forces alliées a entravé nos plans et, à la mise sous presse, la mission de surveillance en Bosnie n'avait pas encore été effectuée.

En octobre 1998, le Premier ministre a annoncé que des chasseurs CF-18 canadiens, déployés auparavant à Aviano, en Italie, participeraient à toutes les campagnes de bombardement de l'OTAN qui étaient prévues à ce moment pour forcer la Yougoslavie à se conformer à l'accord que l'OTAN avait obtenu entre la République fédérative de Yougoslavie et des représentants de l'OSCE. Ces avions ont été lancés dans les opérations le 24 mars 1999. Outre la participation à la mission de l'OTAN dans les Balkans, le Premier ministre a annoncé le 27 avril dernier que le Canada enverrait un contingent de quelque 800 membres des FC en Macédoine en renfort à la Force de l'OTAN au Kosovo (KFOR) qui sera déployée après un éventuel accord de cessez-le-feu. L'entrée dans le combat de la force aérienne canadienne et le déploiement de la CCKFOR (le contingent canadien affecté à la KFOR) constituent les premières opérations de paix significatives et complètes des FC depuis la nomination de ce *Comité*. Pour cette raison, le *Comité* se voit obliger de livrer des commentaires sur ces déploiements dans son *Rapport d'étape*. Il est cependant important d'inscrire les points de vue énoncés dans les circonstances suivantes :

- 1) Certains renseignements oraux et documentaires rassemblés par le *Comité* ont été classifiés.

- 2) Ni les opérations aériennes ni les opérations terrestres n'ont été effectuées sous la tutelle des Nations Unies et, lors du lancement, aucune n'était assujettie aux dispositions du chapitre VI ou du chapitre VIII de la Charte des Nations Unies.
- 3) Ni les opérations aériennes ni les opérations terrestres ne prolongeaient une rotation d'une mission précédente.
- 4) Les délais de mise en place des opérations aériennes et terrestres ont été déterminés par le gouvernement du Canada conjointement, sur les plans politique et militaire, avec les Alliés de l'OTAN; ce délai n'était pas prévisible, au contraire d'une rotation planifiée du personnel de la CCSFOR en Bosnie.
- 5) La mission globale découlait du souhait du Canada de satisfaire aux exigences de l'OTAN sur les plans politique et militaire, des exigences qui étaient assujetties aux revirements politiques dans les Balkans avant le début de l'opération des Forces alliées et aux changements sur le plan militaire après le début des opérations de combat.
- 6) Enfin, l'essence même des FC est le déploiement opérationnel. Les déploiements aériens et terrestres dans les Balkans n'étaient pas prévisibles (comme il a été mentionné ci-dessus) — ils étaient commandés par la situation. De ce fait, il est normal que certaines décisions ministérielles relatives aux déploiements opérationnels n'ont pas été suivies à la lettre parce qu'il fallait réagir à des changements rapides. Il faudra donc éviter de conclure trop hâtivement que les FC n'ont pas mené leurs opérations de façon adéquate. En fait, l'information recueillie par le *Comité* indique que les FC étaient bien préparées pour entreprendre ces deux missions de combat.

---

## Opérations aériennes au Kosovo

Le *Comité de surveillance* considère que la mission aérienne, soit le déploiement d'un contingent de CF-18, a été menée selon des procédures adéquates. Les jets ont d'abord été déployés à l'été 1998 pour répondre à la demande de l'OTAN relativement à une contribution canadienne à une présence aérienne accrue dans les Balkans. Les jets ont été de nouveau réquisitionnés au début de 1999 quand les tensions se sont intensifiées dans l'ex-Yougoslavie. Les CF-18 ont été modifiés pour transporter des armes guidées de précision et ils ont été exploités dès le début de l'OP ALLIED FORCE. Les pilotes et les équipages aériens ont reçu une formation dédiée à la mission sur l'utilisation des avions et des nouvelles munitions. Les règles d'engagement de l'OTAN, signées auparavant par le Canada (avec des modifications canadiennes) s'appliquaient, et le Canada recevait toute l'information nécessaire de l'OTAN.

---

## Le contingent aérien/terrestre déployé au Kosovo dans le cadre de la KFOR

Le contingent qui est actuellement déployé en Macédoine fait partie de la Force du Kosovo (KFOR), formée pour renforcer la 4<sup>e</sup> brigade blindée du Royaume-Uni. Le contingent

canadien comprend un escadron de reconnaissance provenant du Lord Strathcona's Horse (Royal Canadians), des ingénieurs ainsi qu'une unité de l'escadron tactique d'hélicoptères 408. En outre, le contingent comporte un élément de commandement national ainsi qu'un élément de soutien national. Le contingent a été constitué et formé dans le secteur ouest de la Force terrestre. Au moment de la mise sous presse, le contingent avait reçu la mission de soutenir la KFOR, à qui il incombe de surveiller ou d'assurer l'exécution des dispositions militaires d'un éventuel accord de cessez-le-feu en Yougoslavie.

La mise sur pied et la préparation des éléments qui font partie de la contribution du Canada à la KFOR ont respecté dans une grande mesure, mais pas entièrement, les décisions du Ministre énoncées dans le présent chapitre. La mission, la chaîne de commandement et la composition du contingent avaient été clairement établies dans les ordres. En raison de la conjoncture politique dans la zone de combats ainsi que des délais en cause, les FC ont fait de leur mieux pour mettre en œuvre des procédures de prédéploiement essentielles telles que la formation axée sur la mission, qui comprenait une formation sur les règles d'engagement. Le commandant du contingent et d'autres personnes ont fait plusieurs missions de reconnaissance en Macédoine. Le contingent possède tout le matériel requis pour recueillir des renseignements locaux et recevra des renseignements à jour de la part de l'OTAN ou de la 4<sup>e</sup> brigade blindée du Royaume-Uni. De plus, le personnel a été trié sur le volet afin d'assurer que les normes de discipline seront respectées. Le commandant de secteur responsable de constituer la force n'a pas pu respecter à la lettre toutes les recommandations acceptées — comme il aurait pu le faire dans d'autres circonstances. Ainsi, une formation culturelle exhaustive n'a pas été donnée aux membres du contingent, mais cette lacune a été compensée en partie par le fait que la plupart d'entre eux avaient déjà participé à une mission au moins dans les Balkans.

Il faut aussi reconnaître que le contingent a été particulièrement difficile à constituer. Il ne s'agit pas d'une unité organique, comme le serait un groupe tactique formé et équipé à titre d'entité unique et envoyé comme tel sur le terrain. Le contingent des FC est composé d'éléments disparates qui remplissaient les critères formulés par l'OTAN, rassemblés dans des délais très serrés.

## Structure de commandement

(Som 17.1-17.5, 25.11, 25.12)

### Décisions

En octobre 1997, lorsqu'il a donné suite au Rapport sur la Somalie, le Ministre a précisé plusieurs aspects de politiques relativement à la structure de commandement employée par le Ministère et les Forces canadiennes :

- Le chef d'état-major de la défense (CEMD) est chargé de confirmer dans la doctrine et dans les ordres que la chaîne de commandement est le seul mécanisme de transmission des ordres et des instructions aux Forces canadiennes. Il a également confirmé

que les officiers d'état-major ne font jamais partie de la chaîne de commandement et n'ont aucunement le pouvoir de donner des ordres, sauf au nom de leurs commandants respectifs. En outre, le CEMD est chargé de l'amélioration continue des mécanismes servant à examiner, à confirmer et à faire connaître officiellement la chaîne de commandement.

- L'intégrité de la chaîne de commandement est également maintenue par le CEMD qui s'assure que les réseaux spécialisés, tels que les réseaux d'avocats, de médecins ou d'ingénieurs, ne font pas partie de la chaîne de commandement.
- Le CEMD est chargé de la promulgation de principes directeurs et de notions pour le commandement des contingents des FC affectés à des opérations internationales. Ces lignes directrices font partie intégrante de la formation des commandants et servent à formuler des ordres à l'intention des commandants de missions spécifiques.
- Le CEMD s'assure que les commandants des contingents des FC reçoivent des ordres clairs précisant la chaîne de commandement au sein du contingent, entre le contingent des FC et les commandants alliés, et entre le contingent et d'autres éléments des FC.
- La formation nationale de l'état-major interarmées serait améliorée et ferait l'objet d'exercices réguliers nationaux pour vérifier et évaluer le rendement et l'intégrité de la chaîne de commandement dans des théâtres d'opérations probables ou prévus. Les exercices mettraient en évidence les procédures d'état-major, la doctrine, la planification et le rôle des officiers d'état-major au QGDN et au sein de la chaîne de commandement.
- L'enregistrement et la gestion des renseignements seraient améliorés et normalisés en vue d'assurer le suivi des décisions prises par les officiers supérieurs durant toutes les étapes de la planification et des opérations.

---

## Situation

Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le Comité donnait la base doctrinale qui a servi d'assise à la réponse des FC à ces décisions. Depuis, un autre exercice de planification au niveau stratégique a été accompli, inspiré de l'Exercice STRATEGIC STAR. Les hauts dirigeants du Ministère et des FC continuent de recevoir des signes probants des exercices menés dans le cadre du Plan national d'entraînement interarmées (PNEI). Les Exercices VIGILANT OVERVIEW et VIGILANT GUARDIAN ont été menés en 1998 et se poursuivront chaque année, bien que les demandes liées au passage à l'an 2000 aient entravé la bonne marche des opérations en 1999.

---

## Observations

Le *Comité* constate avec satisfaction que les dispositions et les ordres sur la structure de commandement dans les opérations des FC sont maintenant établis et satisfont entièrement aux exigences énoncées dans les instructions du Ministre. Les ordres et les mandats afférents à la rotation actuelle en Bosnie, par exemple, étaient clairs. De plus, les commandants interrogés dans les divers éléments du contingent canadien en Bosnie, y compris ceux du groupe tactique et de l'élément de soutien national, ont confirmé que les mesures ordonnées avaient été mises en place. Le *Comité* estime qu'il est important que le MDN poursuive la mise en œuvre de ces exercices nationaux afin de mettre à l'épreuve et de maintenir l'intégrité de la chaîne de commandement à tous les échelons.

---

## Acceptation de la mission

(Som 24.3, .4, .6, .7, 25.13-25.16)

---

## Décisions

En octobre 1997, le Ministre a pris des décisions et a précisé la politique relative à la façon dont les avis militaires sont recueillis et utilisés dans le processus décisionnel menant à l'acceptation d'une mission proposée. Le Ministère de la Défense nationale, par l'intermédiaire du Ministre, donne un énoncé complet de la mesure dans laquelle les lignes directrices et les critères relatifs aux opérations de paix s'appliquent à l'opération proposée. En outre,

- Si possible, les FC effectuent une reconnaissance détaillée pour chaque nouvelle mission.
- La participation du Canada à des opérations de paix des Nations Unies dépend d'une analyse de mission détaillée fondée sur plusieurs exigences militaires.
- Le gouvernement du Canada insiste sur la réforme de la planification et des procédures opérationnelles des Nations Unies.
- Le CEMD et le MDN de façon générale respectent les lignes directrices établies en ce qui a trait à la définition des missions et à l'évaluation des effectifs requis pour ces missions et objectifs avant de s'engager à déployer ces effectifs.

---

## Situation

En novembre, le *Comité* faisait état des mesures mises de l'avant par le MDN et le gouvernement canadien pour favoriser la réforme des procédures et de la planification opérationnelles

au sein de l'ONU. La doctrine des Forces canadiennes stipule la nécessité de définir les missions, d'affecter les ressources nécessaires à leur réalisation et à la mise sur pied d'actions de reconnaissance pour les nouvelles missions.

## Observations

Si le gouvernement a la prérogative d'accepter ou de refuser des missions données, l'intention de ces décisions était de mettre en place un régime d'approbation des missions qui suppose ou, dans certains cas, qui exige de consulter les militaires. De plus, une fois qu'on a décidé d'accepter une mission donnée, les décisions ministérielles stipulent des modalités de définition des objectifs de la mission, d'établissement de la liste des tâches à accomplir pour la mener à terme, de mise en place d'une mission de reconnaissance détaillée de la zone des opérations proposée, et d'estimation des ressources requises avant d'engager des forces et d'imposer des limites relatives aux effectifs qui composeront le contingent ou le groupe.

Ces recommandations ont été mises en œuvre et représentent dorénavant des pratiques courantes. Bien que le *Comité* n'ait pas terminé ses travaux sur cette question, il a pu constater que des progrès avaient été réalisés.

## Planification opérationnelle

(Som 25.1, .2, .8, .9, .17-.19, .23-.26)

### Décisions

La réponse du Ministre au Rapport sur la Somalie portait sur les préoccupations et les recommandations de l'enquête sur la Somalie touchant la planification opérationnelle. Le Ministre a indiqué que le CEMD renforcerait l'importance première de la procédure de combat (processus qu'utilisent les commandants pour la sélection, les ordres d'avertissement, l'organisation et le déploiement en vue des missions) en tant que fondement approprié de la planification opérationnelle à tous les échelons. En outre, lorsqu'il y a des différences entre les principes canadiens régissant la planification, le commandement et la conduite des opérations et ceux qui peuvent être mis en vigueur lorsque les FC se déploient lors d'une opération internationale, le CEMD doit préciser lesquels seront suivis. Pour donner suite à ce fondement rationnel et motivé à l'égard de la planification opérationnelle, et de la reddition de comptes connexe, tous les plans doivent être évalués à tous les niveaux avant le déploiement. Les plans et les procédures et, en bout de ligne, la conduite de déploiements opérationnels doivent reposer sur des instructions permanentes d'opération, tel que déterminé par le CEMD.

Reconnaissant la distinction entre les exigences à l'égard des opérations de combat et des opérations de paix, le Ministre a décidé d'élaborer une doctrine propre aux missions afin de guider le processus de collecte de renseignements pour chaque cas. Le CEMD est chargé

de s'assurer qu'un nombre approprié de spécialistes du renseignement et de membres de personnel de soutien en matière de renseignement est déterminé dans le cadre de la doctrine de planification. Fait important, le gouvernement du Canada a décidé d'exhorter les Nations Unies à élargir leur division de planification du maintien de la paix de façon à inclure un service du renseignement à l'appui des opérations de paix.

Le Ministre a également abordé des questions de logistique. Le CEMD est chargé de s'assurer que les exigences logistiques d'une mission sont déterminées uniquement après que la taille et la composition du contingent des FC sont finalisées et qu'une reconnaissance de la zone d'opération est terminée. Tous les changements quant à l'emplacement d'une mission donnée doivent se fonder sur des considérations d'ordre militaire. Enfin, un élément de soutien national, c'est-à-dire une unité de soutien intégrée, est établi en tant qu'unité distincte de chaque contingent des FC déployé lors d'une mission.

---

### Situation

Le Comité rapportait en novembre 1998 que les fondements doctrinaux de ces décisions se trouvent dans le *Guide des opérations des FC*, dans le *Guide des procédures opérationnelles des FC*, dans les consignes aux commandants des déploiements des Forces canadiennes et dans le *Guide du renseignement de la Force terrestre de l'Armée*. Des éléments de soutien national ont été déployés avec les unités canadiennes depuis les événements de la Somalie.

---

### Observations

Le Comité constate avec satisfaction que la doctrine des FC correspond aux exigences des décisions liées à la planification opérationnelle.

---

### Chaîne de commandement opérationnel

(Som 25.3-25.7, 25.10)

---

### Décisions

En octobre 1997, le Ministre a confirmé que les normes et les critères des Forces armées canadiennes constituent le fondement de tous les types de commandement tels le commandement national, le commandement intégral et le commandement opérationnel des FC. Lors d'un déploiement, les commandants de mission reçoivent des ordres et un mandat concrets du CEMD, et ils doivent traiter de l'énoncé de la mission, des modalités d'emploi, de la chaîne de commandement et de la façon dont les éléments de soutien s'intègrent à la mission. Le Ministre a également indiqué que le CEMD préciserait si le SCEMD fait partie de

la chaîne de commandement et, le cas échéant, ses fonctions et responsabilités connexes. En ce qui concerne les préoccupations soulevées par l'enquête sur la Somalie, le Ministre a annoncé que le CEMD établirait un meilleur contrôle et une meilleure administration des FC, conformément à une responsabilité déjà énoncée dans la *Loi sur la défense nationale*. Le CEMD serait également chargé de donner aux commandants déployés dans des opérations des « ordres précis et non équivoques relativement à la soumission de rapports et aux voies hiérarchiques à suivre de manière à ce que les lois et les normes canadiennes soient respectées ». Le Ministre a mis l'accent sur le fait que le CEMD est déjà chargé d'établir les critères régissant la sélection, l'emploi et le mandat des commandants de contingents des FC.

---

## Situation

Ces recommandations ont été prévues dans les guides opérationnels des FC ainsi que dans les pratiques des FC.

---

## Observations

Le *Comité* a examiné le mandat conféré aux contingents canadiens et a effectué plusieurs entrevues portant sur la chaîne de commandement opérationnel. Nous sommes à même de conclure que des mesures pertinentes ont été intégrées à la doctrine. Cependant, le *Comité* livrera son évaluation finale à l'issue d'autres visites des sites.

---

## Formation avant le déploiement et état de préparation opérationnelle

(Som 21.1-21.18; 23.3-23.10)

---

## Décisions

En octobre 1997, le Ministre annonçait certaines décisions liées à la normalisation de la formation avant le déploiement des opérations de paix. Ces initiatives comprennent la formation axée expressément sur la mission, l'allocation de délais suffisants pour la prestation de la formation, ainsi que la compilation et l'intégration systématique des leçons apprises dans les doctrines et les pratiques. La formation avant le déploiement s'appuiera en outre sur une mission et un énoncé de tâches clairs. Le Ministre a aussi indiqué que, s'il n'acceptait pas la recommandation de l'enquête sur la Somalie afférente à la soumission par le CEMD d'un rapport formel au gouvernement sur l'état de préparation des unités en vue d'une mission donnée, d'autres moyens permettront d'atteindre les objectifs de la recommandation. Pour

répondre aux inquiétudes formulées par l'enquête sur la Somalie, le Ministre a annoncé que le CEMD élaborerait un protocole assurant la participation du personnel de renseignement à des programmes de formation culturelle destinés aux unités en déploiement.

Les chefs d'état-major interarmées par exemple, doivent indiquer que les unités sont prêtes sur le plan opérationnel avant d'être déployées par le CEMD, qui doit rendre compte de ses décisions au Ministre. Le Ministre s'est également assuré que le CEMD compte sur du personnel qui effectue des contrôles ponctuels des commandements, unités et sous-unités choisis des FC.

Le CEMD est chargé de la normalisation de la présentation, des renseignements et des directives concernant les déclarations d'état de préparation opérationnelle. Ces déclarations doivent par la suite être signées par les commandants. Le CEMD devait également établir un mécanisme pour mesurer les divers éléments des évaluations de l'« état de préparation opérationnelle », en plus de remplacer le système d'évaluation opérationnelle par un « processus plus fiable et plus efficient ». Ce nouveau processus donnerait aux commandants supérieurs et aux officiers d'état-major une « idée réelle » de l'état de préparation opérationnelle des principales unités des FC à l'égard des tâches qui leur sont attribuées. Le système de comptes rendus mesurerait et évaluerait le degré d'efficacité des unités en question (c.-à-d., élevé, moyen, faible) dans le but de déterminer l'état de préparation à l'égard d'une mission donnée.

---

## Situation

Les normes et les processus liés à la formation avant le déploiement sont énoncés dans la doctrine des FC et intégrés aux pratiques courantes.

Le concept original énoncé par le Ministère relativement à un outil d'évaluation de l'état de préparation opérationnelle, sous la forme d'un système d'évaluation opérationnelle, a été dépassé par les événements. Le Ministère assure la mise en œuvre de ces décisions par l'établissement d'un cadre de travail de mesure du rendement dans le MDN et les FC.

---

## Observations

Le *Comité* constate avec satisfaction l'à-propos de la formation donnée avant le déploiement de la Roto 4 en Bosnie dans la Force de stabilisation dirigée par l'OTAN (SFOR). Les commandants du contingent canadien, du groupe tactique et de l'élément de soutien national ont aussi assisté à ces formations et ont observé à la fois la lettre et l'esprit des décisions relatives à la formation avant le déploiement. La formation axée sur les missions a aussi été satisfaisante, intégrant les leçons apprises par les trois premières rotations en Bosnie. Le *Comité* remarque que le personnel interarmées au sein du groupe SCEMD, ainsi que le personnel de zone et des brigades qui ont formé le contingent, les commandants du contingent et leurs troupes ont été libérés de leurs fonctions conformément aux décisions ministérielles.

## Règles d'engagement

(Som 22.1-22.7)

### Décisions

Dans son suivi au Rapport sur la Somalie, le Ministre a annoncé que le CEMD créerait un cadre pour l'élaboration de règles d'engagement. Le Ministre a également indiqué que les règles d'engagement « générales » seraient inspirées du droit international et du droit national, du droit des conflits armés, de la politique étrangère nationale et de facteurs opérationnels. En outre, il a pris divers engagements en ce qui concerne ces règles :

- La création d'une banque de données sur les règles d'engagement d'autres pays.
- Une meilleure formation relative aux règles d'engagement, y compris celle donnée dans le théâtre des opérations pour tenir compte des changements apportés aux règles d'engagement.
- La mise en place d'un système, sous la responsabilité du CEMD, pour s'assurer que les règles d'engagement sont contrôlées et diffusées à tous les grades et comprises par ces derniers.
- La vérification et la mise à l'essai de règles d'engagement spécifiques à la mission à l'intérieur du processus visant l'attestation de l'état de préparation d'une unité en vue d'un déploiement.

### Situation

En 1996, le SCEMD a publié un guide en deux parties, *L'utilisation de la force dans les opérations des Forces canadiennes*, qui énonce les définitions et les principes qui régissent les règles d'engagement pour les FC. Des règles d'engagement générales (c.-à-d., qui ne sont pas propres à une mission) sont contenues dans ce guide. La Direction des plans et opérations interarmées, qui relève du SCEMD, tient une banque de renseignements concernant les règles d'engagement des alliés.

### Observations

Le Comité reconnaît que les FC ont respecté les exigences des décisions sur les règles d'engagement générales. Lors de la préparation et de la formation de la Roto 4 au Canada, les règles d'engagement ont été traitées d'une façon qui correspondait aux décisions du Ministre. Le Comité doit cependant déterminer si c'est le cas sur le terrain. Les FC semblent avoir pris au sérieux la question de la diffusion adéquate et opportune des règles d'engagement liées à une mission. Cette approche devra être perpétuée dans les missions à venir.

---

## Normes disciplinaires lors des déploiements (MDN 43-45; Som 25.20)

---

### Décisions

En mars 1997, le Ministre a fait part de trois décisions relativement à la consommation d'alcool par les membres des contingents déployés des FC. La consommation d'alcool serait restreinte en ce qui concerne les endroits, les heures de consommation et les quantités. Durant les situations d'urgence ou en période d'opérations concentrées, le commandant ordonnerait une abstinence totale. Le commandant devrait également obtenir l'approbation du QGDN, avant le déploiement, des politiques proposées relativement à la consommation d'alcool dans le théâtre des opérations, de façon à améliorer l'uniformité d'application de ces politiques pour des missions comparables.

---

### Situation

Divers documents d'orientation ont été publiés en ce qui concerne la consommation d'alcool par les troupes en déploiement. Le *Comité* est convaincu qu'il existe un fondement documentaire raisonnable en ce qui concerne les recommandations reliées à la consommation d'alcool.

---

### Observations

Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le *Comité de surveillance* livrait des impressions générales sur les normes disciplinaires recueillies lors de sa visite initiale en Bosnie. Le *Comité* constate avec satisfaction que les politiques disciplinaires et celles liées à la consommation d'alcool ont été mises en place, mais d'autres observations sur le terrain permettront de vérifier le degré de conformité à ces politiques.

---

### Autre formation

(MDN 39, 40, 41, 42)

---

### Décisions

Le Ministre a également entrepris de mettre en œuvre un plan national d'entraînement interarmées (PNEI) pour améliorer et multiplier les exercices interarmées. Dans ce contexte, il s'est engagé à consacrer plus de ressources à l'entraînement à un niveau supérieur à l'unité (groupe tactique, escadron aérien, groupe opérationnel naval), et à mettre davantage l'accent sur les opérations interarmées et interalliées.

Deux domaines précis de l'entraînement ont également été abordés. Le Ministre a décidé de publier une instruction applicable à l'ensemble des FC qui visera à améliorer la formation au traitement des détenus et des prisonniers de guerre, aux interrogatoires et à la conduite après la capture. La formation dans le domaine du droit de la guerre et des règles d'engagement serait également améliorée grâce aux programmes de perfectionnement et d'enseignement des FC.

---

### **Situation**

Le PNEI est traité dans la section précédente sur la « Structure de commandement ». Des exigences relatives à la formation sur le droit des conflits armés ont été établies, mais n'ont pas encore été intégrées à la formation. Elles devraient l'être durant l'été 1999.

---

### **Observations**

Le Comité continuera de suivre de près les efforts du Ministère visant à augmenter l'intérêt envers la formation donnée au-delà du niveau de l'unité et les ressources affectées. Nous attendons des explications sur la façon dont la formation sur le droit des conflits armés et les règles d'engagement sera intégrée aux programmes de formation. Ces éléments sont primordiaux pour atteindre une « cohésion » adéquate au sein des FC, sur le plan de la lettre et de l'esprit, et nous exhortons le Ministère et les FC à les considérer dans ce contexte.

---

### **Dossiers opérationnels**

(Som 39.1, 39.2)

---

### **Décisions**

Dans sa réponse à l'enquête sur la Somalie, le Ministre a déclaré que les fichiers du Centre des opérations de la Défense nationale (CODN) seraient tenus selon des procédures opérationnelles normalisées et des normes de qualité, à l'aide de systèmes de données sûrs. Il a aussi annoncé des mesures visant l'amélioration de l'archivage des dossiers opérationnels sur le terrain.

---

### **Situation**

Le MDN déclare que le CODN a toujours tenu un journal des opérations. Depuis 1996, le CODN a utilisé un journal électronique sûr et indélébile qui permet de retracer l'auteur de tous les fichiers. Le CEMD assure que les procédures sont revues périodiquement et qu'une formation adéquate sur le système fait partie des procédures courantes.

---

Cependant, la politique du MDN et des FC en matière de rétention et de suppression des documents est encore en cours d'élaboration. Une collaboration avec les Archives nationales du Canada vise à améliorer les méthodes de gestion des documents.

---

## Observations

La rétention des documents et la capacité de retrouver l'information non seulement améliorent l'accessibilité de l'information pour ceux qui doivent prendre des décisions individuelles à l'intérieur de l'organisation de la défense, mais elles améliorent aussi la mémoire institutionnelle de l'organisation. C'est un point vital, parce que la mémoire des petites unités à l'intérieur du Ministère est trop souvent l'apanage exclusif des membres du personnel qui changent régulièrement de postes. Ce n'est bon ni pour le Ministère ni pour les FC. Les gestionnaires devront faire en sorte de trouver des moyens de conserver cette mémoire historique et de l'alimenter. Après tout, la mémoire institutionnelle n'implique pas uniquement de conserver des dossiers : elle est incontournable pour toute organisation « intelligente » qui sait tirer profit de ses expériences, les bonnes et les mauvaises, pour établir les critères de succès et d'échec et améliorer les processus de décision et de reddition des comptes.

Le *Comité de surveillance* continuera d'examiner la situation de près.

---

## RECOMMANDATIONS

**MND 21 :** Donner suite, plus tard au cours de l'année, aux recommandations que présentera le Conseil du perfectionnement professionnel des militaires du rang, nouvellement créé et présidé par l'adjudant-chef des Forces canadiennes, relativement aux besoins en formation des militaires du rang des Forces canadiennes.

---

**MDN 39 :** Mettre en œuvre un Plan national d'entraînement interarmées, cette année, pour améliorer et multiplier les exercices interarmées des forces terrestres, maritimes et aériennes.

---

**MDN 40 :** Consacrer plus de ressources à l'entraînement à un niveau supérieur à l'unité (groupement tactique, escadron aérien, groupe opérationnel naval), et mettre davantage l'accent sur les opérations interarmées et interalliées.

---

- MDN 41 :** Publier bientôt une instruction applicable à l'ensemble des Forces canadiennes afin d'améliorer la formation au traitement des détenus et prisonniers de guerre, aux interrogatoires et à la conduite après la capture.
- 
- MDN 42 :** Mettre davantage l'accent sur la formation dans le domaine du droit de la guerre et des règles d'engagement, à l'attention de tous les officiers, dans le cadre du Programme de perfectionnement professionnel des officiers et des examens qui s'y rattachent, ainsi que dans les collèges d'état-major et les établissements d'enseignement des trois armées.
- 
- MDN 43 :** Restreindre les endroits et les heures de consommation d'alcool ainsi que les quantités autorisées.
- 
- MDN 44 :** Prévoir des périodes d'abstinence totale durant les situations d'urgence ou en période d'opérations concentrées.
- 
- MDN 45 :** Exiger que les commandants de contingent fassent approuver par le quartier général national la politique proposée relativement à la consommation d'alcool au théâtre, avant le déploiement, de sorte que des normes similaires soient appliquées à des missions comparables.
- 
- Som 17.1 :** Que le chef d'état-major de la Défense :
- (a) confirme dans la doctrine et dans les ordres que la chaîne de commandement est le seul mécanisme de transmission des ordres et des instructions aux Forces canadiennes;
  - (b) confirme dans la doctrine et dans les ordres que les officiers d'état-major ne font jamais partie de la chaîne de commandement et n'ont aucunement le pouvoir de donner des ordres, sauf au nom de leurs commandants respectifs;
  - (c) améliore, dans le cas d'une opération donnée, les mécanismes servant à examiner, à confirmer et à faire connaître officiellement la chaîne de commandement.
- 
- Som 17.2 :** Que le chef d'état-major de la Défense s'assure que les réseaux spécialisés, tels que les réseaux d'avocats, de médecins ou d'ingénieurs, ne perturbent pas la chaîne de commandement entre les commandants.
-

- Som 17.3 : Que le chef d'état-major de la Défense établisse des notions et des principes généraux pour le commandement des contingents des Forces canadiennes affectés à des opérations internationales. Ces notions et principes devraient ensuite faire partie de la formation des militaires et servir à formuler des ordres particuliers à l'intention des commandants de missions spécifiques.
- 
- Som 17.4 : Que, dans l'intérêt de la clarté et pour remédier aux lacunes des pratiques actuelles, le chef d'état-major de la Défense s'assure que tous les commandants des contingents des Forces armées canadiennes affectés à des opérations internationales reçoivent des ordres d'opérations concernant la chaîne de commandement :
- (a) au sein du contingent;
  - (b) entre le contingent des Forces canadiennes et les commandants alliés;
  - (c) entre le contingent déployé et le chef d'état-major de la Défense ou les commandants subordonnés.
- 
- Som 17.5 : Que le chef d'état-major de la Défense effectue régulièrement des exercices nationaux d'entraînement pour vérifier et évaluer la chaîne de commandement des Forces canadiennes dans des théâtres d'opérations probables ou prévus.
- 
- Som 21.1 : Que la formation des Forces canadiennes soit repensée de manière à englober un entraînement non traditionnel (appelé formation générale en maintien de la paix), conçu spécialement pour répondre aux besoins des opérations de paix et dispensé parallèlement à la formation polyvalente de combat, afin de préparer le personnel des Forces canadiennes aux missions et tâches opérationnelles de tous les types.
- 
- Som 21.2 : Que la formation générale en maintien de la paix devienne partie intégrante de l'instruction de l'ensemble des Forces canadiennes, au niveau individuel (formation de base, professionnelle et au commandement) et collectif, et que les fonds, les ressources humaines et le temps nécessaires y soient alloués.
-

- Som 21.3 : Que le chef d'état-major de la Défense commande une étude pour déterminer la meilleure façon d'intégrer l'ensemble des connaissances, compétences, attitudes et valeurs nécessaires aux opérations de paix à toutes les étapes de la formation individuelle et collective des officiers et des militaires du rang.
- 
- Som 21.4 : Que les Forces canadiennes reconnaissent, dans la doctrine et dans la pratique, que les opérations de paix nécessitent une préparation et un conditionnement mental différents de ceux qu'exige la guerre traditionnelle, et que les membres des Forces canadiennes doivent, très tôt et de façon continue, recevoir une formation leur inculquant les valeurs, les attitudes et l'orientation nécessaires à l'exécution de toutes les missions opérationnelles, y compris les opérations de paix.
- 
- Som 21.5 : Que le chef d'état-major de la Défense voie à ce que l'élaboration des politiques et programmes de formation militaire générale en vue des opérations de paix s'inspire plus largement de diverses sources, notamment les lignes directrices et les politiques élaborées par les Nations Unies et les États membres en matière de formation au maintien de la paix ainsi que la formation dispensée par les forces policières et les organismes d'aide internationale.
- 
- Som 21.6 : Que le chef d'état-major de la Défense ordonne que les mandats de tous les programmes et établissements d'enseignement et d'instruction des Forces canadiennes soient examinés en vue de préciser et d'officialiser les objectifs de la formation visant les opérations de paix.
- 
- Som 21.7 : Que, compte tenu des mesures prises à ce jour relativement à l'établissement d'un centre de formation en vue des opérations de paix et à la création des Centres des leçons retenues, le chef d'état-major de la Défense fasse le nécessaire pour assurer la coordination des fonctions suivantes et pour veiller à ce que des ressources suffisantes leur soient allouées :
- (a) l'évolution continue de la doctrine en matière de planification, d'organisation, de conduite et d'évaluation de la formation en vue des opérations de paix;
  - (b) l'élaboration de normes de formation complètes et détaillées et de programmes de formation normalisés pour toutes les composantes de la formation en vue des opérations de paix;

- (c) la distribution en temps opportun d'une documentation à jour sur la doctrine et la formation à tous les membres du personnel chargés de planifier et de dispenser la formation en vue des opérations de paix et à toutes les unités ayant été averties de leur participation à une mission de paix;
  - (d) l'élaboration et la diffusion au moment opportun de renseignements et de documentation propres à chaque mission à utiliser dans le cadre de l'entraînement préalable au déploiement;
  - (e) la compilation et l'analyse systématiques des leçons retenues et, dans cette optique, la mise à jour de la documentation sur la doctrine et l'entraînement;
  - (f) le contrôle et l'évaluation systématiques de la formation pour vérifier si elle respecte bien la doctrine et les normes établies;
  - (g) la prestation de l'aide spécialisée nécessaire aux unités durant les préparatifs en vue du déploiement.
- 

Som 21.8 : Que le chef d'état-major de la Défense supervise l'acquisition, au sein des Forces armées, de compétences spécialisées en formation dans les domaines du droit des conflits armés et des règles d'engagement, des relations entre les cultures et les groupes, de la négociation et du règlement des différends; qu'il veille à la formation continue de tous les membres des Forces canadiennes à cet égard.

---

Som 21.9 : Que le chef d'état-major de la Défense veille à ce que le temps et les ressources dont une unité a besoin durant son entraînement pour atteindre un niveau donné de capacité opérationnelle fassent l'objet d'une évaluation avant d'engager l'unité en vue d'une opération de paix.

---

Som 21.10 : Que le chef d'état-major de la Défense prévoie, dans le processus de planification, une période réglementaire minimale d'entraînement préalable au déploiement. Dans les cas exceptionnels où il faudrait procéder au déploiement après une période d'entraînement écourtée, les officiers supérieurs responsables devraient effectuer une analyse des risques et la présenter au chef d'état-major de la Défense. En outre, pour pallier la réduction du temps d'entraînement, le personnel responsable devrait élaborer un plan comportant une supervision accrue des activités préalables au déploiement, une période d'adaptation plus longue et un entraînement supplémentaire dans le théâtre des opérations.

---

**Som 21.11 :** Que le chef d'état-major de la Défense confirme, dans la doctrine et dans la politique, qu'une formation suffisante et adéquate constitue un aspect fondamental de l'état de préparation opérationnelle.

**Som 21.12 :** Que, contrairement au déploiement en Somalie, où on a mis l'accent sur la formation polyvalente de combat, le chef d'état-major de la Défense confirme, dans la doctrine et dans la politique, que la période préalable au déploiement, depuis l'ordre d'avertissement jusqu'au déploiement, devrait être consacrée principalement à la formation propre à la mission.

**Som 21.13 :** Que le chef d'état-major de la Défense confirme, dans la doctrine et dans la politique, que pour faciliter une formation préalable au déploiement qui réponde aux besoins propres à la mission, les unités qui se préparent à des opérations de paix doivent recevoir, au moment opportun :

- (a) un énoncé de mission et de tâches clair;
- (b) des renseignements à jour et précis permettant de prévoir les conditions qui prévaudront probablement dans le théâtre des opérations;
- (c) des règles d'engagement et des Instructions permanentes d'opération propres à la mission;
- (d) des véhicules et du matériel en quantité suffisante et en bon état de fonctionnement, pour répondre aux besoins de l'entraînement.

**Som 21.14 :** Que le chef d'état-major de la Défense établisse des mécanismes permettant de s'assurer que tous les membres des unités qui se préparent au déploiement en vue d'une mission de paix reçoivent une formation suffisante et adéquate concernant la culture, l'histoire et la situation politique du théâtre des opérations, suivent un cours de recyclage concernant la négociation et le règlement des différends et le droit des conflits armés et, au besoin, reçoivent une formation linguistique de base.

**Som 21.15 :** Que le chef d'état-major de la Défense prévoie, dans la doctrine et dans la politique, qu'aucune unité ne puisse être déclarée en état de préparation opérationnelle si tous ses membres n'ont pas reçu une formation suffisante et adéquate concernant les règles d'engagement propres à la mission et si aucune mesure n'a été prise pour s'assurer que les règles d'engagement sont pleinement comprises.

Som 21.16 : Que le chef d'état-major de la Défense veille à ce que les normes et programmes d'instruction exigent que la formation concernant le droit des conflits armés, les règles d'engagement, les relations interculturelles, la négociation et la résolution des conflits soit fondée sur des scénarios et intégrée aux exercices de formation, en plus de la formation ou des briefings en classe, de manière à mettre en pratique les compétences acquises et à disposer d'un mécanisme permettant de s'assurer que les directives ont été bien comprises.

---

Som 21.17 : Que le chef d'état-major de la Défense prévoit dans la doctrine et dans la politique qu'un plan de formation dans le théâtre des opérations soit établi pour toute unité déployée dans le cadre d'une opération de paix. Le plan devrait comporter un recyclage et une formation de rattrapage continus dans les domaines où des lacunes ont été constatées avant le déploiement, et être modifié selon les besoins, de manière à permettre de répondre aux conditions nouvelles ou imprévues dans le théâtre.

---

Som 21.18 : Que la doctrine des Forces canadiennes reconnaisse que la supervision personnelle de l'entraînement par tous les commandants, y compris les plus haut gradés, est une responsabilité incontournable et l'expression essentielle d'un bon leadership. La doctrine des Forces canadiennes devrait également reconnaître que, outre les opérations, l'entraînement est la meilleure façon pour les commandants d'évaluer l'attitude des troupes et de mesurer l'état de préparation d'une unité. L'entraînement offre également aux commandants une chance unique de faire comprendre à leurs troupes, par leur présence même, la qualité du travail qu'ils attendent d'elles et leur engagement personnel dans la mission prochaine.

---

Som 22.1 : Que le chef d'état-major de la Défense crée un cadre général d'élaboration des règles d'engagement en vue d'établir les politiques et protocoles régissant ces règles.

---

Som 22.2 : Que le chef d'état-major de la Défense élabore et promulgue des règles d'engagement générales inspirées du droit international et du droit national, dont le droit des conflits armés, la politique étrangère nationale et des facteurs opérationnels.

---

- Som 22.3 : Que le chef d'état-major de la Défense établisse et mette en œuvre des politiques régissant l'élaboration opportune de règles d'engagement pour chaque mission et s'assure qu'un mécanisme de vérification des règles d'engagement est intégré au processus consistant à déclarer une unité opérationnellement prête à être déployée.
- 
- Som 22.4 : Que le chef d'état-major de la Défense veille à ce que les Forces canadiennes tiennent une banque de données sur les règles d'engagement d'autres pays et les règles d'engagement et comptes rendus des missions canadiennes précédentes, dans le but de concevoir et d'évaluer de futures règles d'engagement.
- 
- Som 22.5 : Que le chef d'état-major de la Défense élabore des normes permettant de dispenser, avant la mission et dans le théâtre des opérations, une formation relative aux règles d'engagement fondée sur des scénarios et sur le contexte, et qu'une formation supplémentaire soit prévue en cas de mauvaise compréhension ou de confusion au sujet des règles d'engagement.
- 
- Som 22.6 : Que le chef d'état-major de la Défense élabore et mette en place un système de surveillance de la transmission, de l'interprétation et de l'application des règles d'engagement, afin de s'assurer que le personnel de tous grades les comprend, qu'il élabore un mécanisme d'ajustement permettant d'apporter des changements rapides, et que ces changements fassent l'objet de supervision afin d'en assurer la conformité aux attentes du chef d'état-major de la Défense.
- 
- Som 22.7 : Que le chef d'état-major de la Défense s'assure que la diffusion de toute modification des règles d'engagement est suivie d'une formation additionnelle.
- 
- Som 23.1 : Que le chef d'état-major de la Défense veille à ce que les normes d'évaluation des membres, des unités et des éléments des Forces canadiennes, en vue de l'exécution de tâches opérationnelles, prévoient l'évaluation de deux critères essentiels, soit l'efficacité opérationnelle et la préparation opérationnelle, et à ce que ces critères soient satisfaits avant qu'une unité soit déclarée opérationnellement prête à prendre part à une mission.
-

**Som 23.2 :** Que, pour éviter toute confusion entre l'état de préparation en vue d'une utilisation et l'état de préparation en vue d'un déploiement dans le cadre d'une mission particulière, le chef d'état-major de la Défense adopte les définitions suivantes et en assure la conformité à l'échelle des Forces canadienne : l'efficacité opérationnelle désigne la capacité d'une force de s'acquitter de la mission qui lui a été confiée; la préparation opérationnelle désigne la mesure dans laquelle une unité est prête à entreprendre cette mission. Par conséquent, l'état de préparation opérationnelle d'une unité ou d'un élément doit donc se définir comme étant la combinaison de son efficacité et de sa préparation opérationnelles.

---

**Som 23.3 :** Contrairement à ce qui s'est passé dans le cas de la mission en Somalie, avant qu'une unité ou un élément de taille considérable des Forces canadiennes ne soit déployé en service actif ou dans des opérations à l'étranger, que le chef d'état-major de la Défense veille à ce qu'une déclaration officielle soit faite au gouvernement concernant l'état de préparation de cette unité à entreprendre la mission de manière efficace.

---

**Som 23.4 :** Que le chef d'état-major de la Défense établisse un effectif relevant de lui pour effectuer des tests et des évaluations sans préavis de l'efficacité et de la préparation opérationnelles de certains commandements, unités et sous-unités des Forces canadiennes.

---

**Som 23.5 :** Que le chef d'état-major de la Défense exige que les ordres opérationnels nationaux et de commandement donnés aux unités des Forces canadiennes en service actif ou affectées à des opérations à l'étranger précisent clairement quelles normes et quels niveaux d'efficacité et de préparation opérationnelles sont exigés des membres, des sous-unités, des unités et des commandants.

---

**Som 23.6 :** Que le chef d'état-major de la Défense normalise la présentation, les informations et les directives concernant les déclarations d'état de préparation opérationnelle et exige que ces déclarations soient signées par les commandants.

---

- Som 23.7 : Que le chef d'état-major de la Défense établisse un système clair, pratique et uniforme en vue de mesurer l'efficacité et la préparation opérationnelle des membres, des sous-unités, des unités et des commandants des unités et des formations des Forces canadiennes.
- 
- Som 23.8 : Que le chef d'état-major de la Défense remplace le système d'évaluation de l'état de préparation opérationnelle par un processus plus fiable et plus efficient visant à recueillir des informations sur l'efficacité et la préparation opérationnelles des principales unités des Forces canadiennes à l'égard des missions opérationnelles qui leur sont confiées.
- 
- Som 23.9 : Que le nouveau système de compte rendu sur l'état de préparation opérationnelle puisse donner au chef d'état-major de la Défense, aux commandants supérieurs et aux officiers d'état-major une idée réelle de l'efficacité et de la préparation des principales unités des Forces canadiennes à l'égard des tâches qui leur sont attribuées.
- 
- Som 23.10 : Que le nouveau système de compte rendu sur l'état de préparation opérationnelle permette de déterminer le degré d'efficacité et de préparation des unités opérationnelles, par exemple élevé, moyen ou faible, et leur état de préparation, par exemple prêtes en tant que force en attente ou prêtes à être déployées.
- 
- Som 24.3 : Que, pour ce qui est des séances d'information et des avis donnés au gouvernement du Canada au sujet de la participation à une opération de paix, le gouvernement du Canada exige un énoncé complet de la mesure dans laquelle les lignes directrices et les critères relatifs aux opérations de paix s'appliquent à l'opération proposée.
- 
- Som 24.4 : Que le chef d'état-major de la Défense établisse une doctrine des Forces canadiennes régissant la planification et la conduite des opérations de paix, ainsi que la participation à celles-ci.
-

- Som 24.6 :** Que le gouvernement du Canada adopte une politique établissant les conditions suivantes à la participation du Canada à des opérations de paix des Nations Unies :
- (a) réalisation d'une analyse de mission détaillée par le chef d'état-major de la Défense chaque fois que le Canada est invité à participer à une opération de paix;
  - (b) inclusion des éléments suivants dans l'analyse de mission : détermination des effectifs, configuration des unités, ressources nécessaires, armes et autres capacités.
- 
- Som 24.7 :** Que le gouvernement du Canada, dans le cadre de sa politique étrangère et de défense, insiste sur la nécessité d'une réforme au sein des Nations Unies, en particulier dans les domaines suivants :
- (a) élaboration d'un processus faisant en sorte que les mandats des opérations des Nations Unies, adoptés par le Conseil de sécurité des Nations Unies, soient clairs et réalisables et permettent d'atteindre les objectifs de la mission;
  - (b) élaboration d'un processus visant à préciser la structure de planification actuelle des Nations Unies afin d'améliorer la coordination des opérations de paix grâce à l'élaboration ordonnée de concepts d'opérations et grâce à la planification stratégique.
- 
- Som 25.1 :** Que, pour corriger les problèmes de planification mis en évidence par la mission en Somalie, le chef d'état-major de la Défense renforce l'importance de la procédure de combat (processus qu'utilisent les commandants pour la sélection, les ordres d'avertissement, l'organisation et le déploiement des troupes en vue des missions) en tant que fondement approprié de la planification opérationnelle à tous les échelons des Forces canadiennes, et que l'on insiste sur l'importance de la planification systématique fondée sur la procédure de combat dans les cours de formation du personnel.
- 
- Som 25.2 :** Que, contrairement à l'expérience récente, le chef d'état-major de la Défense énonce les principes régissant la planification, le commandement et la conduite des opérations par les Forces canadiennes pour chaque opération internationale, lorsque ces principes diffèrent des principes nationaux de planification, de commandement et de conduite des opérations.
-

- Som 25.3 : Que le chef d'état-major de la Défense veille à ce que tous les types de commandement, tels que le commandement national, le commandement intégral et le commandement opérationnel, soient définis selon les normes et les critères des forces armées canadiennes.
- 
- Som 25.4 : Que, pour chaque opération à l'étranger, le chef d'état-major de la Défense émette des ordres et un mandat clairs et concrets pour orienter les commandants des unités et des éléments des Forces canadiennes déployés. Ces ordres et mandats doivent traiter notamment des points suivants : l'énoncé de la mission, les modalités d'emploi, les relations de commandement et les relations de soutien.
- 
- Som 25.5 : Que le chef d'état-major de la Défense établisse clairement les fonctions et les responsabilités du sous-chef d'état-major de la Défense et, plus particulièrement, qu'il indique exactement les cas où ce dernier fait ou non partie de la chaîne de commandement.
- 
- Som 25.6 : Que, compte tenu de l'expérience de la Somalie, le chef d'état-major de la Défense exerce le pouvoir que lui confère la *Loi sur la défense nationale* de mieux « contrôler et administrer » les Forces canadiennes, en prenant les mesures voulues pour avoir à sa disposition un effectif adéquat lui permettant de s'acquitter de ses fonctions.
- 
- Som 25.7 : Que le chef d'état-major de la Défense donne des ordres précis aux commandants déployés dans des opérations et qu'il établisse des exigences non équivoques relativement à la soumission de rapports et aux voies hiérarchiques à suivre de manière à ce que les lois et les normes canadiennes soient respectées.
- 
- Som 25.8 : Que le chef d'état-major de la Défense veille à ce que tous les plans prévoyant l'utilisation des Forces canadiennes fassent l'objet d'évaluations opérationnelles à tous les niveaux avant le déploiement opérationnel.
-

- Som 25.9 :** Que le chef d'état-major de la Défense établisse des instructions permanentes d'opération concernant :
- (a) la planification, l'évaluation et le déploiement des Forces canadiennes dans le cadre d'opérations nationales ou internationales;
  - (b) la conduite des opérations par les Forces canadiennes à l'occasion d'opérations nationales ou internationales.
- 
- Som 25.10 :** Que le chef d'état-major de la Défense établisse les principes, les critères et les politiques régissant la sélection, l'emploi et le mandat des commandants nommés à la tête d'unités ou d'éléments des Forces canadiennes dans le cadre d'opérations nationales ou internationales.
- 
- Som 25.11 :** Que le chef d'état-major de la Défense effectue des exercices de formation et d'évaluation pour préparer et mettre à l'essai les procédures d'état-major, la doctrine, la planification ainsi que les officiers d'état-major au Quartier général de la Défense nationale et au sein de la chaîne de commandement.
- 
- Som 25.12 :** Que le chef d'état-major établisse un système uniforme d'enregistrement des décisions prises par les officiers supérieurs durant toutes les étapes de la planification des opérations. Ces registres devraient comprendre un résumé des mesures et des décisions prises par les officiers, lesquels seront désignés par leur grade et leur poste. Les registres devraient également contenir les documents importants concernant l'historique de l'opération, notamment les estimations, les rapports de reconnaissance, les discussions importantes, les ordres et les rapports de décès et d'incident.
- 
- Som 25.13 :** Que le chef d'état-major de la Défense ou son commandant désigné précise et clarifie les buts et objectifs de la mission avant de commencer à évaluer les forces nécessaires.
- 
- Som 25.14 :** Que le chef d'état-major de la Défense fonde l'évaluation des effectifs requis pour une mission donnée sur la capacité des Forces canadiennes de répondre aux exigences de l'opération, capacité déterminée après réalisation d'une analyse de la mission et avant qu'ait été faite la recommandation de s'engager à déployer des militaires canadiens.
-

**Som 25.15 :** Que le chef d'état-major de la Défense mette au point une procédure officielle de réévaluation des besoins en effectifs une fois l'unité ou l'élément des Forces canadiennes déployé sur le théâtre des opérations.

**Som 25.16 :** Que, pour corriger les lacunes des pratiques existantes et avant de s'engager à affecter des troupes à une opération internationale, les commandants :

- (a) établissent clairement la mission militaire ainsi que les tâches nécessaires pour la mener à bien;
- (b) reviennent à la pratique d'évaluer les effectifs militaires nécessaires avant de déterminer l'organisation et la composition des forces à déployer sur le théâtre des opérations;
- (c) soient tenus d'effectuer une reconnaissance détaillée de la zone prévue de déploiement;
- (d) reconnaissent que, pour déployer une force appropriée, équilibrée et durable, il faut évaluer les besoins avec soin avant de s'engager à fournir des troupes et d'imposer un plafonnement d'effectifs.

**Som 25.17 :** Que le chef d'état-major de la Défense élabore une doctrine exposant le processus de collecte de renseignements pour toutes les opérations de paix, qui soit distincte de la doctrine applicable à la collecte des renseignements de combat. Cette doctrine devrait comprendre :

- (a) un énoncé confirmant l'objet et les principes de la collecte de renseignements pour toutes les opérations de paix, depuis le maintien de la paix traditionnel à l'imposition de la paix. Au besoin, il faudrait distinguer entre l'étape stratégique, l'étape de la prise de décisions et l'étape de la planification opérationnelle;
- (b) un énoncé confirmant les sources d'information appropriées pour la collecte des renseignements;
- (c) une section énonçant l'utilisation envisagée des renseignements dans les opérations de paix, tant à l'étape de la prise de décisions qu'à celle de la planification opérationnelle;
- (d) une section exposant le processus de planification des renseignements aux diverses étapes de la planification et établissant ce qui doit être fait et par qui, y compris les procédures requises pour élaborer un plan de collecte de renseignements pour la mission ou prévoir un soutien en matière de renseignement pour l'entraînement des troupes;
- (e) une section décrivant le processus de diffusion à toutes les étapes, y compris le mode de diffusion et le personnel concerné.

- Som 25.18 :** Que le gouvernement du Canada demande instamment aux Nations Unies d'élargir leur division de planification du maintien de la paix de façon que le Secrétariat comprenne un service du renseignement qui serait chargé de coordonner les renseignements requis pour les opérations de paix, notamment en tenant à jour une base de données sur les régions instables, à laquelle auraient accès les pays fournisseurs de troupes.
- 
- Som 25.19 :** Que le chef d'état-major de la Défense s'assure que la doctrine de planification comprend une méthodologie d'évaluation permettant de déterminer le nombre de spécialistes du renseignement et d'employés de soutien (interprètes) requis pour l'opération. Selon la doctrine en vigueur, il faut s'assurer que le groupe précurseur comprend des spécialistes du renseignement.
- 
- Som 25.20 :** Que le chef d'état-major de la Défense élabore des lignes directrices et des procédures pour faire en sorte que les programmes de formation culturelle bénéficient d'un soutien approprié de la part du personnel du renseignement en fournissant à ce dernier des ressources adéquates et appropriées bien avant l'opération.
- 
- Som 25.22 :** Que le chef d'état-major de la Défense examine l'organisation et le processus de planification du renseignement afin d'optimiser les communications et l'efficacité en matière de collecte et de diffusion des renseignements.
- 
- Som 25.23 :** Que, pour pallier les lacunes des pratiques existantes, le chef d'état-major de la Défense s'assure que la planification logistique est finalisée seulement après mise au point du concept de la mission, évaluation de la taille et de la composition du contingent canadien, et reconnaissance détaillée de la zone d'opérations.
- 
- Som 25.24 :** Que le chef d'état-major de la Défense fournisse des lignes directrices stipulant qu'il faut prendre le temps d'évaluer tout changement survenu dans les zones d'opérations. Ces lignes directrices doivent préciser que ce sont les considérations d'ordre militaire qui l'emportent dans la décision de changer l'emplacement proposé pour la mission une fois le matériel emballé et la planification logistique terminée pour l'emplacement original.
-

- Som 25.25 :** Que, lorsqu'un changement de mission est envisagé, le chef d'état-major de la Défense s'assure que de nouveaux plans logistiques en cas d'imprévus sont mis au point avant le début de la nouvelle mission.
- 
- Som 25.26 :** Que le chef d'état-major de la Défense s'assure qu'un élément de soutien national (c'est-à-dire une unité de soutien logistique intégrée) se joint au contingent déployé en tant qu'unité distincte au début de chaque mission.
- 
- Som 39.1 :** Que le ministère de la Défense nationale s'assure que les registres du Centre des opérations de la Défense nationale sont bien tenus, en prenant les mesures suivantes :
- (a) mise en place d'une procédure de vérification pour s'assurer que les instructions permanentes d'opération fournissent des lignes directrices claires et suffisantes sur le genre d'informations à consigner et sur la façon de les consigner;
  - (b) un système adéquat de bases de données, qui comprennent des contrôles au moyen de logiciels visant à assurer l'exactitude des données entrées dans chaque zone ainsi qu'une formation appropriée des opérateurs et des utilisateurs du système;
  - (c) un degré de sécurité des systèmes relevé à un niveau acceptable, compatible avec l'objectif de la sécurité nationale, en restreignant l'accès aux personnes autorisées avec leurs propres comptes et mots de passe, et en élargissant l'utilisation des zones sécurisées (cachées) de façon à identifier les personnes qui entrent ou suppriment des données.
- 
- Som 39.2 :** Que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes prennent des mesures pour s'assurer qu'un registre adéquat des opérations sur le théâtre est créé et préservé:
- (a) en améliorant les systèmes et les procédures pour que les comptes rendus des événements soient plus complets et gardés plus longtemps, y compris le rapport quotidien sur les activités, même s'il n'y a jamais eu de rapport ou que ceux-ci ont été supprimés;
  - (b) en faisant prendre conscience aux soldats de l'importance des registres et des journaux, ainsi que de leur obligation de suivre les procédures appropriées pour ce qui est de la création, de la tenue et de la protection des registres;

- (c) en améliorant les procédures applicables à la supervision de la tenue des registres sur le théâtre afin d'assurer la conformité aux procédures établies;
- (d) en améliorant l'intégration des systèmes protégés de collecte et de stockage des données afin d'assurer l'intégrité des dossiers créés;
- (e) en s'assurant que les banques de données sont suffisantes et comprennent des renseignements exacts sur les tâches individuelles, les dates de début et de clôture de chaque registre et journal, et l'emplacement des dossiers.

## CHAPITRE 8 — QUESTIONS RELATIVES AUX RÉSERVES ET AUX CADETS

### Renforcement de la Force régulière

(CSRR 1, 2)

#### Décisions

Le Ministre a accepté les recommandations de la CSRR voulant que les commandants des secteurs demandent aux unités de la Milice de fournir des pelotons et/ou des sections constitués, pour les incorporer dans les unités de la Force régulière allant en mission du maintien de la paix. En outre, si possible, les officiers subalternes de la Milice devaient être employés au commandement de troupes plutôt qu'en tant qu'officiers de liaison ou dans d'autres postes d'état-major, pour des opérations des Nations Unies ou autres.

#### Situation

Le *Rapport d'étape* 1998 du *Comité de surveillance* rapporte l'énoncé de politique du chef d'état-major stipulant que les commandants en déploiement sont autorisés à inclure au plus 20 pour cent de réservistes dans leurs unités. Le 2 septembre 1990, cependant, le Conseil des Forces armées (CFA) a décidé de modifier les directives afférentes au recours à des réservistes pour les opérations de déploiement, et éliminait les prescriptions relatives au pourcentage limité de réservistes. Néanmoins, le CFA a confirmé que la limite de 20 pour cent de réservistes continuerait à servir d'orientation pour les plans d'urgence et le développement de la structure des forces.

#### Observations

Dans son premier *Rapport d'étape*, le *Comité de surveillance* déplorait que les commandants du contingent étaient peu enclins à faire appel aux éléments constitués de la Milice comme source de renfort. Le *Comité* n'a jusqu'à maintenant perçu aucun signe de progrès et ne dénote malheureusement aucune velléité de changement. Il ne fait aucun doute que l'état d'esprit et la position de la Milice au sein de l'Armée seraient rehaussés si des pelotons et des sections constitués étaient intégrés, au moins aux niveaux un et deux de la mobilisation. La Milice serait aussi gagnante si elle recevait l'information suffisamment à l'avance et les ressources suffisantes pour se préparer en vue des déploiements, sur une base continue et rotationnelle. L'amélioration des conditions de planification et de déploiement favoriseraient le leadership

et la formation des réservistes, en plus de mettre les unités de la Milice en contact avec les difficultés potentielles de planification de la mobilisation et de préparation opérationnelle aux étapes trois et quatre de la mobilisation. Tant que le commandant des armées ne se sera pas commis en ce sens, le *Comité* ne pourra pas reconnaître que cette recommandation a été mise en œuvre.

Le *Comité de surveillance* continuera d'examiner cette question de près.

---

## Assises de la mobilisation

(CSRR 4, 5)

---

### Décisions

Le Livre blanc sur la défense de 1994 énonçait un nouveau cadre en quatre étapes pour la planification de la mobilisation. La structure prévoit « une transition graduelle et ordonnée des opérations régulières de temps de paix à des niveaux plus élevés de participation, qui en bout de ligne pourraient inclure la mobilisation totale de la nation ». Les quatre étapes sont les suivantes : mise sur pied d'une force, amélioration d'une force, expansion d'une force et mobilisation nationale.

Le Ministre a ordonné au Ministère de la Défense nationale d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation nationale « aussitôt que possible ». Le Ministre a également décidé que la définition des étapes trois et quatre du plan de mobilisation en quatre étapes énoncé dans le Livre blanc de 1994 devrait être modifiée immédiatement de façon à refléter clairement les rôles définis de la Force de réserve, et en particulier de la Milice, comme fondement pour le recrutement, l'instruction et la prestation d'unités constituées nécessaires advenant un conflit important.

---

### Situation

Le Canada suit la définition de mobilisation donnée par l'OTAN :

- Action de se préparer à la guerre ou à tout autre état d'urgence en rassemblant et en organisant les ressources nationales; procédés par lesquels les forces armées, en totalité ou en partie, sont mises sur pied de guerre ou préparées en vue de toute autre situation critique sur la plan national. Ils comprennent le rassemblement et l'organisation des personnels, ravitaillements et matériels en vue de leur emploi opérationnel.

La planification de la mobilisation a fait quelques progrès depuis que le *Comité* a fait remarquer la stagnation dans ce domaine avant la parution du *Rapport d'étape* en novembre 1998. Des directives précédentes du VCEMD relativement à la mobilisation, énoncées dans le dernier rapport du *Comité*, avaient été déclarées infaisables par le Ministère. Cependant,

en décembre 1998, le chef d'état-major de la Défense (CEMD) a informé le Comité permanent de la Défense nationale et des Affaires des anciens combattants (CPDNAC) d'un nouveau cadre de travail sur la mobilisation, diffusé par le VCEMD à titre de directive d'exécution le 18 mars 1999. Le Ministère a décidé d'interrompre l'élaboration de son plan de mobilisation nationale, pour se consacrer à la création d'un cadre de travail sur la planification environnementale. Le cadre de travail de planification a été examiné au niveau du commandant et des chefs de groupe, qui reprendront cet exercice sur une base annuelle. Le Ministère insiste sur le fait que la création d'un plan de mobilisation nationale n'est ni faisable ni utile, et que celui-ci ne sera pas achevé tant que la « situation opérationnelle et certains autres facteurs ne seront pas connus ». En règle générale, le rôle des Réserves est défini selon l'incidence de l'augmentation croissante de la mobilisation sur leurs activités.

## Observations

Les Réserves jouent trois rôles fondamentaux au sein des Forces canadiennes : elles sont la base de la mobilisation nationale; elles servent de renfort à la Force régulière; elles représentent le lien entre le domaine militaire et la communauté. Ces rôles ne sont pas mutuellement exclusifs. Le maintien du lien avec la communauté, par exemple, est un outil essentiel pour aider les Réserves à atteindre leur objectif ultime de mobilisation nationale, par le recrutement, la formation et le maintien d'un niveau de préparation opérationnelle adéquat. Le contact avec le milieu militaire contribue à informer la population, un prérequis à l'obtention de son soutien. Les unités, les sous-unités, les sous-sous-unités ainsi que les individus qui ont les capacités, la motivation et la formation pour participer à l'effort de mobilisation nationale sont aussi les plus habilités à endosser le rôle d'augmentation.

Certes, il est difficile d'isoler les trois rôles des Réserves; cependant, si on ne concentre pas tous les efforts sur leur rôle de mobilisation nationale, les Réserves, en particulier, continueront d'être à la merci des priorités établies par les Forces régulières, et la base opérationnelle qui leur permettrait de prendre de l'expansion continuera de s'amenuiser. La CSRR a recommandé l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de mobilisation — fondé sur un corps et une structure divisionnaire — qui permettrait de mettre fin à cette régression. Le Ministère a choisi de mettre ce plan de côté, préférant élaborer un cadre de travail plutôt maigre comportant de vagues intentions d'orienter la mobilisation. Il s'agit d'un outil inadéquat et décevant. La recommandation n'a pas été mise en œuvre, et le rôle des Réserves relativement aux étapes de la mobilisation n'est pas plus clair qu'avant la mise en place de ce cadre de travail. En fait, en l'absence d'une affectation détaillée des unités constituées de la Milice, de sorte que le cadre de travail de mobilisation contribue très peu à la mise en œuvre de la recommandation mentionnée ci-dessus relativement au déploiement des unités constituées de la Milice dans les opérations de paix.

Le *Comité de surveillance* se demande à cet égard pourquoi le Ministère avait-il rejeté cette occasion qu'on lui donnait de s'engager, ainsi que les FC et d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux (ONG) dans l'élaboration d'un plan complet de

mobilisation nationale. Le *Comité* est aussi perplexe quand le Ministère déclare qu'une telle planification est possible seulement si la situation se présente. Le but de la planification est de prévoir des « situations » éventuelles et d'établir les méthodes, les processus et, par-dessus tout, la structure des forces qui permettront de réagir adéquatement. La valeur de cette planification est inestimable non seulement pour assurer la rigueur intellectuelle au sein des FC, mais aussi pour donner au Ministère une capacité générale à prévoir ses engagements, à évaluer les ressources nécessaires et à faire part au gouvernement et au public canadien des exigences militaires imparties au Canada.

Actuellement, le *Comité de surveillance* ne peut se rallier à l'affirmation du Ministère selon laquelle il aurait mis en œuvre ces recommandations; le Ministère est invité à revoir ses hésitations concernant l'élaboration d'un plan de mobilisation nationale.

---

## Restructuration de la Milice

(CSRR 6-16)

---

### Décisions

Dans le but de trouver une solution aux lacunes chroniques sur le plan du commandement et de l'administration, le Ministre a décidé en octobre 1996 de restructurer la Milice. Le processus de restructuration est complexe et à plusieurs étages, et il a été modifié par des décisions prises à la suite du rapport de la CSRR. Entre novembre 1995 et mars 1996, le Ministère a procédé à l'examen de ce rapport, aux recommandations du Comité permanent de la Défense nationale et des Affaires des anciens combattants (CPDNAC) et du sous-comité du Sénat sur les Affaires des anciens combattants ainsi que du rapport E2/94 du Directeur général de l'évaluation des programmes relativement à la mise en œuvre du concept de la Force totale au sein des FC.

La restructuration doit se faire selon les principes suivants :

- élimination des districts et remplacement par sept groupes-brigades de la Milice (maintenant passés à dix), chacun commandé par un officier de grade de colonel;
- les quatre Quartiers généraux de secteur sont conservés, mais réorganisés en Quartiers généraux divisionnaires et ainsi nommés;
- détermination de la viabilité des unités de Milice comme fondement de la restructuration, compte tenu des critères suivants : besoins opérationnels; capacité de recruter et de conserver un effectif réel; capacité de mener l'entraînement individuel et collectif; soutien de la Force régulière; rentabilité; performance historique et Honneurs de bataille; lien avec la communauté;
- mise en œuvre de la Dotation totale de l'Armée (DTA) (c.-à-d., une structure commune de grades en place pour la Milice et les unités de la Force régulière);
- élaboration par le commandement de la Force terrestre d'un plan de restructuration;

- réaffectation le plus tôt possible du commandement et du contrôle des unités recrées de Transmission de campagne de la Milice au Commandement de la Force terrestre;
- révision de la création de nouvelles unités de l'Escadre de soutien en cas d'urgence (ESCU) des Réserves de façon à ce que les unités superflues ou excédentaires de la Milice puissent être considérées pour des rôles de l'ESCU; et
- un effectif de 18 500 membres pour les Premières réserves (avec la possibilité de passer à 20 500).

Le Ministre a reconnu qu'il serait également nécessaire d'évaluer l'attribution et le contrôle de fonds à la Milice. Le Ministre a accepté quatre recommandations à cet effet. Premièrement, il a décidé que chaque unité de milice soit garantie des fonds équivalant à quatre jours de formation par mois pour chacun de ses membres effectifs pour la période de septembre à mai. Les unités, quant à elles, doivent consacrer entièrement et directement ces fonds à l'instruction de leurs membres. Deuxièmement, il a ordonné que les fonds nécessaires à l'exercice du commandement, du contrôle et de l'administration des unités soient évalués, et que les unités reçoivent ces fonds. Troisièmement, il a fait savoir qu'on doit accorder aux unités les fonds nécessaires à l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées (telle que l'instruction collective). Enfin, il a décidé que les unités de réserve doivent se voir déléguer une autorité et une flexibilité accrues pour gérer le budget relié aux opérations et à l'entretien de leurs unités et de leur infrastructure.

---

## Situation

Les groupes-brigades sont actuellement au nombre de dix, et l'on prévoit les réduire à neuf en novembre 1999. L'Armée a aussi décidé de maintenir les quartiers généraux (QG) de secteur et ne pas les renommer *quartiers généraux divisionnaires*, comme il avait été recommandé. Le chef d'état-major de la Force terrestre (CEMFT) a annoncé que l'utilisation des QG de secteur comme base des QG divisionnaires à l'étape quatre de la mobilisation serait considérée.

Le CEMFT, en sa qualité de président du groupe de travail consultatif sur le commandement, a décidé de laisser les unités de Transmissions de campagne sous la supervision de l'Organisation des services d'information de la Défense (OSID). Le statu quo dans les relations entre le commandement des Forces terrestres et les Réserves des communications sera maintenu. Les quartiers généraux et les escadres des Transmissions dans les brigades des Réserves ne seront pas constitués.

Le Comité faisait état en novembre 1998 de l'état d'avancement du processus de restructuration. Le CEMFT a diffusé en février 1999 des ordonnances de planification qui visent à orienter l'élaboration d'un plan directeur de mise en œuvre de la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). Le document énonce les grandes lignes des paramètres du reste du programme de restructuration.

En outre, le *Comité* a reçu récemment une proposition sur la structure des Forces, qui vise la réduction sensible du nombre total d'unités des Réserves et dans les secteurs liés au combat.

---

## Observations

Le *Comité* partage l'opinion de la CSRR à l'effet que la Force terrestre devrait recouvrer le commandement de ses propres unités de Transmissions de campagne, et s'interroge sur la décision de la Force de ne pas donner suite à cette recommandation. En outre, la décision de ne pas rebaptiser ni réorganiser les QG de district en QG divisionnaires est aussi décevante et va à l'encontre de la recommandation de la CSRR. De ce fait, malgré les prétentions du commandement de la Force terrestre dans son analyse initiale du rapport de la CSRR, la structure du corps ne servira pas de fondement à son plan de mobilisation à l'étape quatre et, par conséquent, elle ne sera pas intégrée à l'organisation de la Force terrestre. Les QG de secteur sont des moteurs de la force et ne doivent pas servir de QG de la division opérationnelle. Par conséquent, il est très difficile d'établir un lien avec la position originale de la Force terrestre — la planification d'une structure du corps en vue de la mobilisation — si elle n'orchestre pas la structure de commandement sur ces assises. C'est d'autant plus problématique que le cadre de travail de planification de la mobilisation, mentionné ci-dessus, réserve aux commandants des trois armées l'élaboration des plans fondés sur ces lignes directrices.

Le *Comité de surveillance* a remarqué que la restructuration de la Milice n'a pas été effectuée conformément aux exigences de mobilisation ou opérationnelles. Il aurait fallu établir un plan de mobilisation énonçant des tâches et des unités de Milice avant de procéder à la restructuration. En termes simples, la planification de la mobilisation pour l'ensemble des FC et du MDN aurait dû servir de fondement à la restructuration, mais on l'a traitée comme un élément ajouté n'ayant aucune incidence directe sur l'organisation de la Milice à l'issue du processus.

Le processus de consultation de la communauté des Réserves, y compris les colonels honoraires et les Réserves 2000, semble avoir abouti à une impasse. Selon les témoignages reçus par le CPDNAC en décembre 1998 et en avril 1999, il n'y a aucune communication entre les Réserves et la Force terrestre sur les aspects généraux de la restructuration tels que la mobilisation, la structure opérationnelle et la raison d'être des Réserves. Pourtant, le processus de consultation faisait partie intégrante du plan annoncé en septembre 1996 par le commandant du CEMFT eu égard à la RRFT; le *Comité de surveillance* estime donc qu'il y a lieu de se demander si les parties intéressées se sont engagées entièrement dans le processus. Le rôle des Réserves de maintenir le lien avec la communauté est pour le moins compromis par l'absence de communication entre la Force terrestre et la communauté des Réserves.

Dans son premier *Rapport d'étape*, le *Comité de surveillance* s'inquiète du fait que le manque de ressources pourrait freiner la capacité des unités de recruter, de former et de retenir des soldats et, partant, leur capacité de donner le meilleur rendement possible au cours de la période d'évaluation de la viabilité. En se fondant sur les rapports d'évaluation d'étape des unités et sur l'information recueillie à cet égard, le *Comité de surveillance* conclut que les réductions ont entravé la capacité de plusieurs unités de recruter, de former et de retenir des troupes, en plus de réduire considérablement le nombre prescrit de jours de défilé à l'échelon des unités et les formations collectives à l'intention des unités de réserve. Ce dernier élément est primordial pour maintenir l'intégrité opérationnelle et l'efficacité de la formation individuelle. Les paramètres initiaux de restructuration annonçaient un engagement à ne pas changer le niveau de fonds fournis aux unités durant la RRFT. Cela n'a pas été le cas.

Actuellement, on élabore et on met à l'essai un nouveau modèle d'affectation des fonds en réponse à certaines inquiétudes soulevées par le *Comité de surveillance* dans son dernier *Rapport d'étape*. Il est trop tôt pour commenter l'utilité de ce modèle, mais il est encourageant de constater que des initiatives permettront éventuellement d'attirer l'attention sur le budget permanent des Réserves. D'ailleurs, la Force terrestre n'a pas été en mesure de fournir au *Comité de surveillance* des renseignements détaillés sur les incidences des compressions budgétaires, dont fait état le *Rapport d'étape* de 1998, pour les unités engagées dans le processus de restructuration. La communauté des Réserves s'interroge à cet effet, et le *Comité de surveillance* observe qu'on ne tient pas compte des Réserves dans les étapes initiales du processus d'établissement du budget de la Force terrestre. Il devient de plus en plus évident que les problèmes de reddition de comptes mis en relief dans le dernier rapport du *Comité*, qui touche notamment l'allocation de fonds à l'échelon des secteurs et les lacunes liées sur les plans du commandement et du contrôle, n'ont pas été examinés ou reconnus. Tant que les exigences opérationnelles d'un plan de mobilisation n'auront pas été clairement formulées, la situation ne changera pas.

Le *Comité* continuera d'examiner la question du processus de la RRFT à l'intérieur de son mandat.

---

## Les Réserves supplémentaires, les cadets et les Canadian Rangers

(CSRR 18-23)

La **Réserve supplémentaire** est formée d'officiers et de MR qui sont d'anciens membres d'autres éléments des FC. Son objet est de renforcer les Forces régulières au besoin, par exemple, lors d'une situation d'urgence nationale.

Les **Organisations des cadets du Canada** sont formées de jeunes de 12 à 18 ans qui entreprennent une formation paramilitaire afin d'acquérir des aptitudes physiques et mentales et d'en savoir davantage sur les éléments des FC, soit Marine, Terre et Air.

Les **Canadian Rangers** constituent une présence militaire dans des communautés éloignées et isolées où il n'y a pas une présence permanente des FC.

Le programme **Bold Eagle** a pris naissance en Saskatchewan et s'est par la suite étendu aux provinces des Prairies. Il constitue une tentative de recruter des Canadiens autochtones dans la Réserve des FC.

---

## Décisions

Le Ministre n'a pas accepté la recommandation voulant que les militaires qui se retirent des FC, tant les officiers que les MR, soient automatiquement inscrits dans les Réserves supplémentaires. Cependant, il a annoncé que les membres du personnel libérés honorablement des Forces canadiennes conserveraient leur uniforme. Il a également décidé de maintenir et d'améliorer le programme des Canadian Rangers et de poursuivre le programme Bold Eagle pendant deux ans, et qu'une décision serait alors prise quant à sa continuation. Le Ministre a décidé que le Cadre des instructeurs des cadets (CIC) demeurerait un élément de la Force de réserve, et d'envisager sérieusement la possibilité d'inclure une composante de MR dans le CIC. Il a également décidé que la croissance modérée au soutien financier dans le cas du programme des cadets indiquée dans le Livre blanc sur la défense de 1994 demeurerait la politique du Ministère, et de revoir la question du commandement et du contrôle affectant le programme des cadets.

---

## Situation

Le *Comité* fait état des activités ministérielles liées à ses recommandations dans son dernier *Rapport d'étape*.

---

## Observations

Le *Comité de surveillance* est grandement satisfait des développements dans ces programmes. Le *Comité* commente déjà ce sujet au chapitre quatre du présent rapport, mais il tient à réitérer son soutien inconditionnel aux efforts du Ministère pour développer la jeunesse canadienne dans un climat positif, discipliné et enthousiaste. Ces programmes sont dirigés par des individus dévoués qui consacrent énormément de temps et d'efforts à leurs activités. Nous tenons à les en féliciter.

Le *Comité* attend cependant de recevoir de l'information sur la façon dont les fonds l'Initiative Jeunesse seront alloués à ces programmes et aux Réserves primaires. La distribution de ces fonds, en vertu des recommandations énoncées ci-dessus, relève du commandement et du contrôle, notamment parce que le processus de restructuration de la Force terrestre peut avoir des incidences sur les corps et les escadres de Cadets affiliées aux unités des Réserves. Le *Comité de surveillance* continuera d'examiner la question.

## Administration des Réserves par la Force totale (CSRR 25-30, 32)

### Décisions

Le Ministre a décidé d'adopter un certain nombre de politiques visant à solidifier la place des réservistes dans la structure de la Force totale. La Force régulière tenterait en premier lieu de remplir ses besoins en spécialistes en considérant la disponibilité de réservistes et n'engagerait des civils à contrat seulement lorsqu'il est déterminé que les personnes qualifiées ne sont pas dans les Réserves. Le Ministre a également accepté que toutes les mesures nécessaires soient prises pour aider les unités de la Réserve à recruter les spécialistes requis de temps à autre et pour maximiser l'harmonisation des compétences civiles et militaires. Dans le but de rationaliser l'administration des Réserves, il a élargi l'Opération Red Tape, un programme d'efficacité de la Force régulière, aux Réserves. Pour ce qui est de l'instruction et de l'équipement, il a décidé de rendre les cours plus accessibles aux réservistes en les divisant en tranches de deux à trois semaines, dans la mesure du possible. Dans le but d'intégrer davantage les membres de la Force régulière et les Réservistes, il a décidé qu'ils devraient servir dans les unités et les formations de l'un et de l'autre, que les officiers réguliers devraient servir avec les réserves pendant leur carrière; et que les collègues d'état-major devraient offrir des places aux réservistes, ainsi qu'un programme approprié d'études relativement à la réserve et à la mobilisation. Il a également décidé que les barrières administratives qui séparent la Force régulière et la Force de réserve soient plus perméables de façon à permettre le service continu et ininterrompu entre les éléments réguliers et les éléments de réserves des FC. Enfin, le Ministre a ordonné au Ministère et aux FC d'identifier l'équipement nécessaire à l'instruction et de le grouper de façon à ce que les unités y aient accès de façon régulière.

### Situation

Le *Comité de surveillance* déclare dans son dernier rapport que le SMA (RH-Mil) attendait la mise au point d'un progiciel pour mettre en œuvre les réformes relatives à l'harmonisation des compétences civiles et militaires et au recours à des réservistes pour l'exécution de tâches spécialisées plutôt qu'à des civils à contrat. Les renseignements sur les réservistes ne seront pas inscrits dans le programme de gestion des données sur le personnel *Proplesoft* avant une période indéterminée en 1999 ou 2000, et le SMA (RH-Mil) estime qu'il pourra dresser la liste des réservistes détenant des compétences spécialisées d'ici 2003.

Le *Comité* a fait état de l'implantation du programme des équivalences militaires en avril 1999. Une politique provisoire (DOAD) devait être approuvée en avril, et la base de données des équivalences des FC sera accessible par voie électronique cette année dans le

réseau d'information de la Défense (RID) et dans Internet. Chaque cas est, et continuera d'être, évalué individuellement. Aucun gabarit n'a été établi qui permettrait de fournir directement les équivalences militaires pour des compétences civiles données.

Le Directeur général — Réserves et cadets (DGRC) a déclaré que le transfert des éléments des Réserves à la Force régulière des FC était une pratique courante; cependant, en l'absence d'un système de gestion du personnel des Réserves, le Ministère ne peut fournir des données exactes sur le nombre réel de réservistes occupant des postes de classe C. Pour le moment, au moins 163 réservistes participent à des tâches opérationnelles dans l'ex-Yougoslavie, sur le plateau du Golan, dans la République Centrafricaine et au Sinaï. Les FC sont incapables de fournir des statistiques pour ce qui est des réservistes qui occupent des postes de soutien (classe B) ou des postes non opérationnels dans la Force régulière. Les disparités entre les armées ont aussi une incidence sur le transfert des données. Les unités de la Force aérienne font partie de la structure de la Force totale, les membres de la Réserve navale travaillent à bord des navires de défense côtière, et la Force terrestre comble des postes de la Force régulière dans les unités de la Milice.

L'Équipe de gestion des changements administratifs (ATAC) continue d'agir pour le compte de la Force totale et du MDN. La rationalisation des pratiques administratives dans les Réserves s'inscrit donc dans le plan global de l'équipe de la défense.

Les activités de rationalisation du matériel se poursuivent aussi. On a déjà procédé à des activités de réorganisation des unités et du matériel, et d'autres activités semblables seront entreprises à l'intérieur de la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). Les Réserves de la Force aérienne utilisent du matériel pour exercer son rôle au sein de la Force totale, et les membres de la Réserve navale reçoivent la formation et les tâches qui leur permettent d'accomplir leurs tâches de défense côtière. Les réservistes de la Force terrestre continuent de fréquenter les centres d'instruction de la Milice dans tous les secteurs, mais on entend rationaliser le matériel utilisé à l'issue de la RRFT.

---

## Observations

Les progrès dans ces domaines d'administration semblent plutôt lents. Le Ministère continue de prétendre que l'administration des Réserves pose un problème en raison de l'absence d'un système de gestion et de données nécessaires pour effectuer et faciliter ces tâches. Le *Comisé* est perplexe cependant devant l'insistance du Ministère à envisager le processus d'administration des Réserves à l'intérieur d'une Force totale, sans la substance et les résultats de l'administration. Le logiciel *Proplesofi* est un exemple éloquent. Le Ministère maintient qu'il ne peut mettre en œuvre les recommandations relatives aux Réserves tant qu'un nouveau logiciel de gestion du personnel ne sera pas en place. Les exigences relatives aux Réserves dont devra tenir compte ce logiciel n'ont pas encore été déterminées. Bien que le Ministère indique que les renseignements sur les Réserves seront enregistrés dans *Proplesofi* à un moment donné en 1999 ou en 2000, il est pour le moins surprenant que le système qui permettra

de mettre en œuvre les recommandations liées ne sera pas fonctionnel avant 2003. Devant ces incongruités, il nous apparaît clair que les questions relatives au personnel des Réserves sont reléguées au bas de l'échelle des priorités du Ministère.

Pour ce qui est de ces recommandations, le Ministère semble favoriser l'instauration d'un « processus » plutôt que l'intention réelle des recommandations de la CSRR. Cette dernière recommande, par exemple, que la Force régulière trouve des solutions pour être en mesure d'utiliser les réservistes spécialisés et de recourir à des civils en dernier recours seulement. Les commissaires mentionnaient que les unités des Réserves devraient être informées des besoins en spécialistes. Cependant, le Ministère reporte l'exécution de cette recommandation de trois ans, moment où sera implanté une application logicielle qui permettra d'identifier les réservistes compétents. Pourtant, la solution logicielle aux obstacles administratifs constitue un élément seulement de la mise en œuvre des recommandations. La disponibilité de l'information ne garantira pas les changements d'attitude et institutionnels nécessaires à son utilisation. Le *Comité* demande au Ministère de déterminer si cette observation reflète les activités concrètes effectuées pour se conformer à ces recommandations.

## Conditions de service

(CSRR 34-40)

### Décisions

Le Ministre a pris plusieurs décisions en ce qui concerne les conditions de service, ou les « besoins des gens » des réservistes. Ces politiques comprennent :

- des avantages sociaux semblables ou équivalents à ceux accordés à la Force régulière;
- l'établissement d'une solde à 85 pour cent de l'échelle salariale de la Force régulière pour tous les grades;
- les réservistes en service de classe C au Canada ne devraient pas servir dans des grades ou à des taux de solde inférieurs à leur grade de la Force de réserve lorsqu'ils combient un poste approprié à ce grade;
- une exigence que les diplômés du PIR O (Programme d'intégration à la Réserve — Officiers) devraient servir avec la Première réserve pendant cinq ans dans les dix premières années suivant l'obtention de leur diplôme;
- la mise en œuvre immédiate d'un système de solde révisé, dont le coût ne doit pas parvenir du budget de la Réserve;
- la poursuite du système de solde révisé en parallèle jusqu'à ce que l'on prouve que le PIIR (Projet d'information intégrée de la Réserve) fonctionne de façon satisfaisante; et
- l'intégration complète des systèmes du personnel et de la solde des Forces régulières et de réserve.

---

## Situation

Dans son dernier rapport, le *Comité de surveillance* commente les progrès réalisés en ce qui a trait à l'établissement d'une solde et d'avantages sociaux acceptables pour les réservistes dans le cadre de son programme d'amélioration des conditions professionnelles militaires de la Réserve. Le Ministère a déclaré que le travail à cet égard sera achevé d'ici la fin de 1999.

On a accepté une proposition récente émanant du directeur — Recrutement, éducation et instruction (DREI) visant l'inscription des places disponibles dans le PIR O sur les listes des Réserves primaires des CEMI; la proposition sera mise en vigueur en septembre 1999. Le Ministère espère que les Armées s'intéresseront de plus près aux candidats diplômés du PIR O.

On a entamé l'examen de la solde versée aux réservistes en service de classe C, mentionné dans le dernier rapport du *Comité*, à l'intérieur d'une soumission d'ensemble au Conseil du Trésor.

Le Ministère annonce la mise en place, avant le début de l'an 2000, d'un système intégré du personnel et de la solde pour la Force régulière et les Réserves (OP ENTERPRISE). Le système de la solde de la Force régulière est en révision et sera intégré au système de la solde des Réserves d'ici avril 2001.

---

## Observations

Le Ministère reste plutôt vague en ce qui a trait à l'intégration des étudiants et des diplômés du PIR O dans les demandes d'officiers. Le calendrier des activités visant le réajustement de la solde des réservistes apparaît adéquat, mais le *Comité* continue de remettre en question l'imputation au budget des Réserves des coûts de la révision du système de la solde, un élément qui a vraisemblablement contribué à la crise générale du financement à l'intérieur de la Milice.

En règle générale, le Ministère semble considérer les questions relatives au personnel des Réserves comme s'il s'agissait d'un essieu carré qui ne pourra jamais être inséré dans un moyeu rond. Le *Comité* n'estime pas utile de commenter ce sujet en détail, mais ne peut passer sous silence la nécessité d'assurer une certaine coordination et d'établir un objectif commun et obligatoire pour les activités apparemment ponctuelles de modification aux politiques en matière de personnel. Il est plutôt déconcertant de constater que, en règle générale, les réservistes ne sont ni inclus ni consultés de façon officielle dans le processus d'élaboration des politiques sur les Réserves autrement qu'à titre de « clients » dans l'attente de « produits livrables », pour utiliser un jargon administratif courant. Si la situation actuelle n'est pas redressée, le *Comité* voit mal comment les préoccupations fondamentales énoncées par la CSRR seront sérieusement prises en considération.

---

## RECOMMANDATIONS

- CSRR 1 :** La commission recommande qu'on demande aux unités de la Milice, sélectionnées par les commandants des secteurs, de fournir des pelotons et/ou des sections constitués, pour les incorporer dans les unités de la Force régulière allant en mission du maintien de la paix.
- 
- CSRR 2 :** La Commission recommande de plus que, pour des opérations des Nations Unies ou autres, les officiers subalternes de la Milice, lorsque cela est possible, soient employés au commandement de troupes plutôt qu'en tant qu'officiers de liaison ou dans d'autres postes d'état-major, comme c'est fréquemment le cas.
- 
- CSRR 3 :** La Commission recommande qu'on accorde aux réservistes, à leur retour d'un service à l'étranger, un congé de débarquement immédiat de deux semaines, comme c'est le cas actuellement, suivi de six semaines d'emploi avec solde et de vérification, avec l'unité avec laquelle ils ont servi.
- 
- CSRR 4 :** La Commission recommande qu'un plan de mobilisation nationale soit rédigé et mis en place aussitôt que possible.
- 
- CSRR 5 :** La Commission recommande que la définition des étapes trois et quatre dans le plan de mobilisation en quatre étapes, établie dans le Livre blanc sur la Défense de 1994, soit modifiée immédiatement pour refléter des rôles précis pour la Force de réserve, et particulièrement la Milice, à savoir que sa fonction principale consiste à recruter, former et fournir des unités constituées en cas de conflit majeur.
- 
- CSRR 6 :** La Commission recommande que les districts soient éliminés et qu'ils soient remplacés par sept groupes-brigades de la Milice, chacun commandé par un officier de grade de colonel.
- 
- CSRR 7 :** La Commission recommande que les quatre QG de secteur soient conservés et réorganisés en QG divisionnaires et ainsi nommés.
-

- CSRR 8 :** Nous recommandons qu'en déterminant la viabilité relative des unités de Milice actuelles, on tienne compte des critères énumérés ci-dessous, appliqués dans un contexte d'une milice réduite à un plafond de rémunération de 14 500 et d'une structure révisée comprenant sept quartiers-généraux de brigade, et considérés dans l'ordre prioritaire suivant :
- (a) les besoins opérationnels;
  - (b) capacité de recruter et de conserver un effectif réel;
  - (c) capacité de mener l'entraînement individuel et collectif;
  - (d) soutien de la Force régulière;
  - (e) rentabilité;
  - (f) performance historique et Honneurs de bataille;
  - (g) lien avec la communauté.
- 
- CSRR 9 :** La Commission recommande que la Dotation totale de l'Armée soit mise en œuvre et que le quartier-général du Commandement de la Force terrestre prenne tous les moyens appropriés pour informer les unités de façon à corriger les fausses impressions entourant ce projet.
- CSRR 10 :** La Commission recommande le processus de restructuration suivant :
- que le CFT ordonne aux commandants de secteur de planifier la restructuration interne en suivant les lignes directrices suivantes :
    - (a) afin d'abaisser le plafond de rémunération actuel à un nouveau plafond de rémunération de 14 500 pour le 1<sup>er</sup> avril 1999, chacun des secteurs de la Force terrestre réduira son plafond de rémunération de 25% environ;
    - (b) les groupes-brigade de Milice seront organisés, en ce qui a trait au nombre des unités, avec une certaine souplesse;
    - (c) les unités seront restructurées conformément à la DTA et avec un minimum d'effectifs excédentaires, et devront constituer un moyen de formation efficace;
    - (d) les unités actuelles qui pourraient être fusionnées ou reléguées à l'Ordre de bataille supplémentaire au cours du processus de restructuration devraient, en autant que possible, se voir assigner un rôle à la quatrième phase du plan de mobilisation;
    - (e) le nombre de manèges sera réduit au minimum requis pour supporter la nouvelle structure de la Milice. On tiendra compte des analyses coût-bénéfice des propriétés historiques, des possibilités de la vente des terrains et des édifices dans les cas où cela serait avantageux, et des systèmes de transport en commun dans les

grandes villes. La réduction du nombre des manèges pourrait impliquer le partage des mêmes installations par plus d'une unité ou même par différents éléments des réserves si cette solution s'avérait économiquement avantageuse;

- (f) le processus de restructuration commencera au début avril 1996 au plus tard;
- (g) les réservistes actuellement en service doivent participer activement et ouvertement à l'élaboration des plans de restructuration des secteurs. En d'autres mots, la Milice doit être impliquée dans le choix des unités qui seront retenues.
- Le quartier-général du CFT analysera les propositions des secteurs et soumettra ses recommandations au Conseil des Forces armées et au Conseil de la Défense pour approbation au plus tard le 1<sup>er</sup> juillet 1996.

---

**CSRR 11 :** La Commission recommande qu'à chaque unité de Milice soient garantis des fonds équivalents à quatre jours par mois afin que chacun de ses membres effectifs reçoive l'instruction requise de septembre à mai, fonds que l'unité doit consacrer entièrement et directement à l'instruction de ses membres.

---

**CSRR 12 :** La Commission recommande aussi que les fonds nécessaires à l'exercice du commandement, de contrôle et de l'administration de l'unité soient évalués, et que les unités reçoivent ces fonds.

---

**CSRR 13 :** La Commission recommande de plus qu'on accorde aux unités les fonds nécessaires à l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées (tel que l'instruction collective).

---

**CSRR 14 :** La Commission recommande que les unités de la réserve se voient déléguer une autorité et une flexibilité accrues pour gérer le budget relié aux opérations, et à l'entretien de leurs unités et de leur infrastructure.

---

**CSRR 15 :** La Commission recommande que la création de nouvelles unités de l'Escadre de soutien de réserve (ESR) soit révisée de façon à ce que les unités superflues ou excédentaires de la Milice, si elles sont situées au bon endroit ou si elles sont prêtes à déménager, puissent être considérées pour des rôles de l'ESR.

---

- CSRR 16 :** La Commission recommande que le commandement et le contrôle des unités recréées de Transmissions de campagne de la Milice soient rendus au Commandement de la Force terrestre le plus tôt possible.
- 
- CSRR 18 :** La Commission recommande de plus que le personnel libéré honorablement des Forces canadiennes conserve leur uniforme.
- 
- CSRR 19 :** La Commission recommande que le programme des Canadian Rangers continue et soit amélioré.
- 
- CSRR 20 :** La Commission recommande que le programme Bold Eagle continue pour deux autres années et qu'une décision soit alors prise quant à sa continuation. Si le programme Bold Eagle est supprimé, la Commission recommande que le programme des Canadian Rangers (sans que son concept d'opérations et ses conditions de service ne soient modifiés) soit élargi pour absorber le projet Bold Eagle.
- 
- CSRR 21 :** La Commission recommande que le Cadre des instructeurs de cadets demeure un sous-élément de la Force de réserve et que l'on envisage sérieusement la possibilité d'élargir le CIC an y ajoutant une composante de membres du rang.
- 
- CSRR 22 :** La Commission recommande que la croissance modérée au soutien financier, indiquée dans le Livre blanc sur la Défense de 1994, demeure la politique du Ministère.
- 
- CSRR 23 :** La Commission recommande que l'on revoie la question du commandement et de contrôle affectant le programme des cadets.
- 
- CSRR 25 :** La Commission recommande que la Force régulière tente en premier lieu de remplir ses besoins en spécialistes en considérant la disponibilité de tels individus chez la Force de réserve, et n'engage des civils à contrat seulement lorsqu'il est déterminé que les personnes qualifiées n'y sont pas disponibles.
-

- CSRR 26 : La Commission recommande que les mesures nécessaires soient prises pour aider les unités de la Réserve à recruter les spécialistes requis de temps à autre et pour maximiser l'harmonisation des compétences civiles et militaires.
- 
- CSRR 27 : La Commission recommande que l'Opération « Red Tape » soit élargie à la Première réserve.
- 
- CSRR 28 : La Commission recommande que les cours d'instruction soient, dans la mesure du possible, accessibles aux réservistes et divisés en tranche de deux à trois semaines au maximum.
- 
- CSRR 29 : La Commission recommande que les réservistes et les réguliers servent dans les unités et les formations de l'un et de l'autre; que les officiers réguliers servent avec les réserves pendant leur carrière; et que les collègues d'état-major offrent des places aux réservistes ainsi qu'un programme approprié d'études relatives à la réserve et à la mobilisation.
- 
- CSRR 30 : La Commission recommande que l'équipement nécessaire à l'instruction soit identifié et groupé de façon à ce que les unités y aient accès régulièrement.
- 
- CSRR 32 : La Commission recommande que les barrières administratives qui séparent la Force régulière et de Réserve soient éliminées de façon à permettre le service continu et ininterrompu entre les éléments réguliers et de réserve des Forces canadiennes.
- 
- CSRR 34 : La Commission recommande que, toutes autres choses étant égales, les réservistes devraient recevoir des avantages sociaux semblables équivalents à ceux accordés aux réguliers.
- 
- CSRR 35 : La Commission recommande que le Ministère de la Défense nationale prenne des mesures immédiates pour établir une solde de réserviste à un minimum de 85 pour 100 de l'échelle salariale de la Régulière pour chaque grade.
-

- CSRR 36 :** La Commission recommande que les réservistes en service de classe « C » au Canada ne devraient pas servir dans des grades ou à des taux de solde inférieurs à leur grade de la Force de réserve lorsqu'ils combient un poste approprié à ce grade.
- 
- CSRR 37 :** La Commission recommande que les diplômés du PIR O devrait servir avec la Première réserve pendant cinq ans dans les 10 premières années suivant leur graduation. Le cas échéant, tous les coûts réels de l'enseignement reçu devraient être traités comme un prêt remboursable.
- 
- CSRR 38 :** La Commission recommande qu'un système de solde révisé soit mis en œuvre immédiatement et que, le cas échéant, tous les frais additionnels requis pour le faire ne parviennent pas du budget de la Réserve.
- 
- CSRR 39 :** La Commission recommande que le système de solde révisé opère en parallèle jusqu'à ce que l'on prouve que le PIIR fonctionne de façon satisfaisante.
- 
- CSRR 40 :** La Commission recommande que le QGDN considère l'intégration complète des systèmes du personnel et de la solde des Forces régulières et de réserve.

## CHAPITRE 9 — AUTRES QUESTIONS

---

### Politique de défense

(MDN 1, 2, 3)

---

#### Décisions

En mars 1997, le Ministre a réaffirmé, dans le cadre de ses efforts visant à améliorer le leadership et la gestion des forces armées, que le Ministère maintiendrait le cap établi dans le Livre blanc sur la défense de 1994. Il a également confirmé que l'on maintiendrait des effectifs de 60 000 membres de la Force régulière et de 30 000 membres de la Première réserve. Dans une décision connexe, le Ministre a annoncé qu'il fournirait aux Forces canadiennes des niveaux de financement stables et prévisibles et que ces niveaux deviendraient par la suite une politique gouvernementale.

---

#### Situation

Le Livre blanc de 1994 demeure le document politique directeur du Ministère. Les orientations données par le Ministère en matière de planification de la défense continuent de refléter les priorités énoncées dans le Livre blanc et d'orchestrer la mise sur pied des activités du Ministère dans cette direction. Le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) déclare que les Forces ont atteint l'objectif de 60 000 membres réguliers, mais que ce n'est pas le cas pour le nombre ciblé de réservistes. Ces chiffres, en raison de la dynamique inhérente au recrutement et à la formation, fluctueront continuellement autour des objectifs ciblés. Le budget de la Défense semble s'être stabilisé après des années de réductions massives; il a même bénéficié d'une légère augmentation cette année, visant la mise en œuvre des recommandations sur ce qui est dorénavant convenu d'appeler «la qualité de vie», énoncées par le Comité permanent de la Défense nationale et des Affaires des anciens combattants (CPDNAC).

---

#### Observations

Le Comité constate avec joie que le Ministère a atteint les objectifs fixés relativement aux effectifs des Forces régulières. Le Comité se doit par ailleurs d'applaudir la ténacité dont a fait preuve le Ministère pour exécuter cette partie de la recommandation dans les temps impartis. Le Comité s'attend aux mêmes efforts pour ce qui est des réserves. Il n'est pas

clair cependant que le niveau de financement, et que sa gestion à l'intérieur du Ministère, permettra de maintenir l'orientation et l'esprit du Livre blanc de 1994. Le thème le plus important de ce document concerne l'engagement du Ministère et des FC envers le maintien de forces « polyvalentes, aptes au combat » qui sont capables de se battre « contre les meilleures armées et avec les meilleures armées ». Ces souhaits sont admirables, et on pourrait penser que la mise à niveau des armes et des systèmes de lancement des CF-18 leur ont donné un nouveau souffle. La performance au combat des FC dans les missions aériennes de l'OTAN en Yougoslavie ont démontré leur grande valeur et qu'elles pouvaient jouer un rôle essentiel dans les opérations des alliés. Il ne fait aucun doute que les acquisitions récentes de la Marine ont augmenté de façon incommensurable sa capacité à rester une force de classe mondiale. L'Armée a aussi apporté des améliorations à ses armes et à ses équipements, mais le facteur de la désuétude, qui a été souligné entre autres par le vérificateur général du Canada, continuera d'être un problème pour les FC parce que beaucoup de ses systèmes perfectionnés se font de plus en plus vieillissants. La façon dont le Ministère traitera la révolution dans les affaires militaires, désignée comme étant une priorité dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour 1999-2000, pourra aussi influencer sur le budget et sur l'engagement du Ministère envers le Livre blanc de 1994.

Le gouvernement s'est engagé à mettre en œuvre le Livre blanc de 1994 et à assurer des niveaux de financement stables et prévisibles, tant pour le MDN que pour les FC; de ce fait, le *Comité* ferait preuve de négligence s'il ne soulignait pas le lien apparent entre ces deux recommandations. Le financement stable et prévisible doit aussi être « suffisant » si l'on veut atteindre les objectifs du Livre blanc. Actuellement, il semble que les « fins » et les « moyens » constituent des entités séparées. Si le rythme des opérations continue d'augmenter, les effets de cette séparation pourraient être considérables et dévastateurs. Par conséquent, le *Comité* recommande instamment au Ministère de se montrer plus proactif dans ses communications avec les médias et le public relativement à ce qu'il entend faire pour combler le gouffre entre les fins et les moyens. Tant que le gouvernement du Canada ne reconnaîtra pas la présence de ce gouffre, et qu'il n'augmentera pas le financement au domaine militaire pour permettre à l'Armée de se conformer à ses exigences opérationnelles, ce gouffre demeurera. Nous ne pouvons donc pas considérer que ces recommandations ont été mises en œuvre.

## Structure des grades

(MDN 32, 33a, 33b, 34, 35)

### Décisions

Le Ministre a fait les annonces suivantes en ce qui concerne les changements à apporter à la structure des grades des FC :

- En 1998, des changements organisationnels seraient apportés de façon à réduire le nombre de généraux et d'amiraux à moins de 65.

- Le grade des commandants de Secteur de la Force terrestre serait ramené à celui de brigadier-général, et celui des commandants des groupes brigades à celui de colonel.
- Dans le but d'assurer une approche unifiée de l'Armée à la mise en place de l'Armée de demain, tout en formant l'Armée d'aujourd'hui, un nouveau poste de major-général serait créé à Kingston pour superviser l'élaboration de la doctrine et de la formation de l'Armée.
- Le Ministère entreprendrait une étude sur l'inflation des grades afin d'améliorer les rapports officiers et sous-officiers supérieurs/militaires du rang.
- Revoir le système d'établissement de la solde et des indemnités afin de garantir une rémunération liée équitablement au niveau des compétences et des connaissances plutôt qu'au grade seulement.

## Situation

Dans son *Rapport d'étape* de 1998, le *Comité* indique que l'Armée a pris les mesures nécessaires pour diminuer les grades dans les secteurs et les brigades. Le poste de major-général créé à Kingston est maintenu, mais son mandat a été modifié. La structure des divisions établies à Kingston n'existe plus. Le titulaire du poste de major-général, créé en partie pour accomplir ces tâches, a été investi en outre du commandement du système d'instruction et de doctrine de l'Armée, ainsi que du quartier général de la force interarmées.

Le major-général agira comme point central dans l'effort de revitalisation de l'instruction au sein de l'Armée et de soutien au concept « une seule Armée en marche vers l'avenir » énoncé par le CEMFT. Ce poste comportera aussi la fonction de commandant du Quartier général de la Force interarmées (QGFI), situé à Kingston. Le commandant actuel du QGFI coordonne les opérations de l'an 2000 des FC, l'OP ABACUS. L'élaboration d'une doctrine est actuellement sous la supervision du Collège d'état-major et de commandement de la Force terrestre, aussi situé à Kingston. Cette question est traitée plus avant dans le chapitre cinq.

Le Ministère a réduit le nombre de postes centraux à moins de 65 au niveau des généraux et des amiraux. Les postes centraux sont définis comme ceux qui sont « essentiels au commandement, au contrôle et à la gestion efficace des FC et du MDN ». Le nombre total de généraux et d'amiraux connaîtra cependant des fluctuations du fait que des postes non permanents sont créés pour satisfaire aux engagements internationaux ou des alliés, auxquels s'ajoutent les postes de perfectionnement professionnel temporaires.

En règle générale, le ratio officiers-sous-officiers a augmenté ces derniers temps. Actuellement, le ratio est d'environ un pour quatre (officiers par rapport aux sous-officiers), ce qui ne semble pas extraordinaire pour une petite force, surtout dans une période où les exigences liées à la technologie et à la compétence sont de plus en plus élevées pour un nombre croissant de postes. Le Ministère a aussi mentionné que, en raison du recours accru aux réservistes, les FC devraient être perçues comme une « force en devenir » plutôt que comme une « force

établie ». Par conséquent, le Conseil des forces armées (CFA) a établi une nouvelle exigence relative aux ratios, qui vise l'atteinte d'un ratio officiers — sous-officiers conforme à la nouvelle réalité des FC, diminuée et restructurée.

La révision des systèmes de solde et d'indemnités, ainsi que la capacité de garantir une rémunération équitable en fonction de la compétence et des connaissances, sans égard au grade, a été mise en suspens durant l'évaluation du rendement au travail par les FC en vertu de la Norme générale de classification du Conseil du Trésor. Le Ministère a déjà conclu que le Plan d'évaluation des corps de métier au sein des Forces canadiennes permet une rémunération adéquate en fonction de la compétence et des connaissances. Cette conclusion a été corroborée par une étude d'un conseiller externe indépendant.

---

## Observations

Le Ministère a certes choisi une approche très audacieuse pour atteindre le nombre prescrit de généraux et d'amiraux, mais elle ne lui permet pas de se conformer aux recommandations. L'exclusion des postes non permanents dans le dénombrement total fera en sorte que les FC continueront de maintenir un corps de généraux et d'amiraux supérieur à 65. D'un côté, on pourrait taxer cette recommandation d'être un fastidieux exercice de dénombrement mais, à l'intérieur du programme de réforme, la méthode de mise en œuvre retenue par le Ministère est quelque peu inquiétante. Elle dénote en effet une tendance à déformer les recommandations pour les adapter aux conditions existantes. Or, le Ministère n'a pas encore réussi à régler le problème de l'inflation des grades et son lien certain avec une échelle de rémunération anachronique. Il ne faudrait pas déduire, par exemple, qu'une main-d'œuvre plus compétente est nécessairement synonyme d'un nombre plus élevé d'officiers. En outre, on aurait dû s'assurer de la compréhension dans toutes les FC de la notion d'inflation des grades, ou encore trouver des arguments solides et justifiés contre les assertions voulant que l'inflation des grades soit systémique. Cet exercice aurait dû précéder la mise en place de ce « jeu de nombres » qui visait à satisfaire aux recommandations sur le nombre de généraux et d'amiraux. Pour se débarrasser complètement de ces démons récurrents, l'organisation devra trouver une approche ministérielle qui permettra d'éliminer les tares systémiques et qui sera entérinée complètement par les hauts dirigeants. Sinon, les démons continueront d'entraver la perception et la réalité d'une organisation embourbée qui doit constamment réagir à court terme à de nouvelles exigences, au lieu d'être une force dynamique et proactive.

Le Comité de surveillance a visité à plusieurs reprises les quartiers de l'Armée à Kingston et il n'a que des éloges à faire au commandant du système d'instruction et de doctrine de l'Armée. Le commandant et son personnel devraient être chaudement félicités pour leur travail d'élaboration d'une vision de l'Armée de l'avenir, et pour la façon dont ils ont su tirer profit des leçons reçues et revoir les cycles d'instruction afin qu'ils permettent de mieux satisfaire aux exigences opérationnelles imposées par l'environnement stratégique instable et difficile de l'après-guerre froide.

---

## Qualité de la vie

(MDN 46, 47, 48)

---

### Décisions

La qualité de la vie (QV) a été un important sujet de préoccupations dans les FC depuis un certain temps. En mars 1997, avant l'enquête du CPDNAC à l'égard de ce problème qui a débuté plus tard au cours de cette année, le Ministre a pris plusieurs mesures pour améliorer les conditions du service pour les membres des FC. Il s'agit des mesures suivantes :

- Établir le 1<sup>er</sup> avril 1997 un Groupe consultatif d'information sur les allocations d'invalidité qui fournirait des renseignements et de l'aide aux membres des Forces canadiennes qui sont libérés ou sur le point de l'être en raison d'une invalidité.
- Mettre en place, à l'été de 1997, un programme grâce auquel le personnel militaire blessé durant une période de service spécial (comme les missions de l'ONU) se verrait accorder une priorité d'emploi au sein de la fonction publique du Canada.
- Accorder, en avril 1997, un rajustement de solde aux membres des FC.

---

### Situation

En octobre 1998, le rapport du CPDNAC relativement à la qualité de la vie dans les FC a été diffusé; il contient 89 recommandations portant sur une myriade de questions liées au personnel. Le 25 mars 1999, le gouvernement canadien a soumis sa réponse au CPDNAC; le gouvernement a accepté en principe les 89 recommandations et émet des commentaires sur les mesures qui seront prises pour mettre en œuvre les recommandations. Les fonds provenaient du budget fédéral et du budget ministériel existant. Le programme sur la qualité de la vie (QV) qui en a résulté recoupe certaines des recommandations commentées dans le *Rapport d'étape* de 1998 du *Comité de surveillance*, mais beaucoup d'autres mesures proposent des moyens nouveaux de rehausser et de favoriser la QV.

Le gouvernement a répondu au rapport du CPDNAC sur la qualité de vie, et le Ministre a bénéficié d'une augmentation de son budget en vue de la mise en œuvre des améliorations aux domaines de la solde, des avantages sociaux, du logement et du bien-être général. Plus précisément, les recommandations concernant les augmentations de la solde ont été accentuées par les recommandations du CPDNAC. De plus, le nouveau centre de soutien pour les membres blessés des Forces canadiennes permettra de mettre en œuvre l'intention sous-jacente à la création d'un Groupe consultatif d'information sur les allocations d'invalidité.

En outre, le Bureau de gestion du projet Qualité de vie du Ministère, sous la supervision du Comité supérieur d'examen de la qualité de vie, a été établi; il lui incombera de mettre en place une approche proactive pour aider les commandants et les autres organismes du MDN à mettre en place des mesures d'amélioration de la QV, selon les cinq volets suivants :

- 1) Rémunération et avantages sociaux
- 2) Logement
- 3) Soutien aux familles
- 4) Soins des blessés
- 5) Transitions (par exemple, les attentes en matière de travail)

---

## Observations

Le *Comité de surveillance* est heureux de constater que le Ministère a accordé une priorité élevée aux questions relatives à la QV. L'examen continu de ces questions par le Comité supérieur d'examen de la qualité de vie démontre que les hauts dirigeants considèrent que la consolidation de l'élément humain dans le secteur de la défense est une priorité absolue. Le *Comité de surveillance* remarque avec satisfaction que ces recommandations ont résulté en des mesures concrètes du Ministère, qui traite ce dossier de façon responsable et engagée.

---

## Le système de régiments

(MDN 36, 37, 38)

---

## Décisions

En mars 1997, le Ministre a pris trois décisions concernant l'affiliation régimentaire au sein de l'Armée de terre. Il a décidé de prendre des mesures afin de s'assurer que tous les membres du personnel de l'Armée de terre comprennent bien la relation entre la loyauté envers le régiment et la nécessaire loyauté envers l'ensemble des FC. Il a également ordonné que l'Armée de terre mette fin à l'affiliation à un régiment pour les officiers des FC au-delà du grade de lieutenant-colonel, et d'éliminer toute affiliation à un régiment pour les écoles de combat de l'Armée de terre.

---

## Situation

Le *Rapport d'étape* de 1998 du *Comité de surveillance* énonce les mesures entreprises par l'Armée pour satisfaire à ces recommandations.

---

## Observations

La vision formulée par l'Armée, « une Armée de terre apte au combat et composée de soldats fiers, professionnels, disciplinés et très motivés, affichant une composante régulière et de réserve, appuyée par des employés civils dévoués, servant le Canada et défendant ses intérêts » s'impose avec de plus en plus de force au sein de l'Armée. Le chef d'état-major de la Force terrestre a pris de nombreuses mesures visant la mise en œuvre non seulement de la lettre mais aussi de l'esprit de ces recommandations, et le *Comité de surveillance* tient à l'en féliciter.

---

## RECOMMANDATIONS

- MDN 1 :** Maintenir le cap établi dans le Livre blanc sur la défense de 1994.
- 
- MDN 2 :** Confirmer des effectifs de 60 000 membres de la Force régulière et de 30 000 membres de la Première Réserve.
- 
- MDN 3 :** Fournir aux Forces canadiennes des niveaux de financement stables et prévisibles.
- 
- MDN 23 :** Examiner de plus près le rendement de tous les militaires à la fin de leur première période d'engagement — six ans pour les militaires du rang, neuf ans pour les officiers — et déterminer s'il y a lieu de renouveler ou non leur contrat.
- 
- MDN 29 :** Commencer à appliquer cette année une politique suivant laquelle, à l'avenir, tous les généraux et les amiraux comptant 27 ans de service ou plus auront un contrat à durée fixe d'environ 3 ans. À l'expiration de ce contrat, on leur offrira soit de signer un contrat de durée déterminée, avec ou sans promotion, soit de prendre leur retraite des Forces canadiennes.
- 
- MDN 32 :** Apporter d'autres changements organisationnels d'ici 1998 afin de réduire encore davantage le nombre des généraux et amiraux, qui se situera à moins de 65.
-

- MDN 33a :** Ramener le grade des commandants des Secteurs de la Force terrestre à brigadier-général, et celui des commandants des groupes-brigades à colonel.
- 
- MDN 33b :** Établir un nouveau poste de major-général à Kingston.
- 
- MDN 34 :** Entreprendre une étude sur l'inflation des grades, afin d'améliorer le rapport officiers/militaires du rang et le rapport sous-officiers supérieurs/militaires du rang.
- 
- MDN 35 :** Revoir le système d'établissement de la solde et des indemnités, afin de garantir une rémunération liée équitablement au niveau de compétence et de connaissance plutôt qu'au grade seulement.
- 
- MDN 36 :** Veiller à ce que tous les membres de l'armée de terre comprennent bien la relation entre la loyauté envers le régiment et la nécessaire loyauté envers l'ensemble des Forces canadiennes.
- 
- MDN 37 :** Mettre fin à l'affiliation à un régiment au-delà du grade de lieutenant-colonel.
- 
- MDN 38 :** Éliminer toute affiliation à un régiment pour les écoles de combat de l'armée de terre.
- 
- MDN 46 :** Établir, le 1<sup>er</sup> avril 1997, un Groupe consultatif d'information sur les allocations d'invalidité qui fournira des renseignements et de l'aide aux membres des Forces canadiennes qui sont libérés ou sur le point de l'être en raison d'une invalidité.
- 
- MDN 47 :** Mettre en place, à l'été de 1997, un programme grâce auquel le personnel militaire blessé durant une période de service spécial (comme les missions de l'ONU) se verra accorder une priorité d'emploi au sein de la fonction publique du Canada.
- 
- MDN 48 :** Accorder, en avril 1997, un autre redressement de solde à tout le personnel des Forces canadiennes. Des détails seront communiqués sous peu.
-

**Som concl. 1 :** Que le ministre de la Défense nationale rende compte au Parlement, d'ici le 30 juin 1998, de toutes les mesures prises en vue de donner suite aux recommandations de la présente Commission d'enquête.

---

**Som concl. 3 :** Que tous les membres des Forces canadiennes qui ont servi en Somalie, à l'exception des personnes qui ont fait l'objet de sanctions disciplinaires en raison d'actions liées au déploiement, reçoivent une médaille spéciale conçue et désignée à cette fin.

# ANNEXE 1 — MANDAT

National  
DéfenseDéfense  
nationale

## **BACKGROUND DOCUMENTATION**

BG-97.029

le 14 octobre 1997

### **LE COMITÉ DE SURVEILLANCE DES CHANGEMENTS DU MINISTRE**

Le ministre de la Défense nationale a créé un comité d'éminents Canadiens qui surveillera les initiatives de changement au ministère de la Défense nationale (MDN) et dans les Forces canadiennes (FC), se penchera sur leur mise en œuvre et évaluera leur efficacité dans des domaines tels que le système de justice militaire, les valeurs et l'éthique, le leadership, la structure de commandement et des grades, les missions opérationnelles, les conditions de service, le quartier général national et les relations avec le public canadien. Deux fois l'an, le Comité présentera directement au ministre de la Défense nationale ses conclusions, ses observations et ses recommandations, lesquelles seront ensuite mises à la disposition de tous les Canadiens.

#### **Mandat**

Le Comité de surveillance du Ministre :

- recevra des rapports sur la mise en œuvre des recommandations contenues dans :
  - ⇒ le *Rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* présenté par le ministre de la Défense le 25 mars 1997;
  - ⇒ le *Rapport du Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et les services d'enquête de la police militaire*;
  - ⇒ le *Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*;
  - ⇒ d'autres initiatives de changement à l'échelle du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes;
- aura accès à tous les documents qu'il jugera pertinents à son mandat;
- fera dans les sites des FC toutes les visites qu'il jugera pertinentes à son mandat;
- observera et documentera à quelle vitesse, comment et dans quelles conditions les changements sont apportés au MDN et dans les FC;
- fera part à intervalles réguliers de ses conclusions et de ses observations au ministre de la Défense nationale, et présentera par écrit des rapports semi-annuels contenant des recommandations.

For information (813) 996-2353  
After hours (813) 996-7811  
World Wide Web: <http://www.dnd.ca>

Pour renseignements (813) 996-2353  
Après les heures de travail (813) 996-7811  
Site Internet : <http://www.dnd.ca>

## ANNEXE 2 — BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU COMITÉ

### **L'Honorable John A. Fraser**

John Allen Fraser, C.P., O.C., O.B.C., C.D., C.R., est né le 15 décembre 1931 au Japon. Il a grandi et fait ses études en Colombie-Britannique. Il a été admis au Barreau en 1954 et a pratiqué le droit jusqu'à ce qu'il soit élu à la Chambre des communes en 1972. Il a été réélu en 1974, 1979, 1980, 1984 et 1988. Lorsqu'il était dans l'opposition, il a été critique pour les questions liées à l'environnement, au travail, au bureau de poste, au solliciteur général et aux pêcheries. Il a été ministre de l'Environnement et ministre des Postes (1979-1980) puis ministre des Pêches (1984-1985).

En 1986, M. Fraser est devenu le premier président de la Chambre des communes à être élu par scrutin secret par les députés. Il est demeuré président de la Chambre jusqu'en février 1994. Ses réalisations en tant que président de la Chambre comprennent l'établissement du programme de coopération parlementaire de l'Europe centrale et de l'Est; la création du bureau de l'information publique de la Chambre des communes; et l'établissement du programme environnemental de la Chambre des communes, la Colline verte. En 1986, il a mis sur pied un groupe de travail de la Chambre des communes sur les personnes handicapées afin d'assurer l'accès et des possibilités d'emploi sur la colline parlementaire aux personnes handicapées. Il a également commandé la récente publication *La Chambre des communes à l'œuvre*.

Au fil des ans, M. Fraser a manifesté un intérêt constant dans les questions liées aux ressources, notamment les pêches et la foresterie et il a manifesté un profond engagement vis-à-vis des causes environnementales tant à titre d'avocat qu'à titre de parlementaire. Il a reçu divers prix nationaux pour ses précieuses contributions et ses efforts innombrables dans le domaine du développement durable. Outre ses nombreux prix, il a été président ou président honoraire d'un certain nombre de conseils et de fondations et il s'est fait décerner le titre de professeur honoraire de l'Université médicale de Beijing (Chine) en 1992.

En 1994, M. Fraser a été nommé ambassadeur pour le Canada à l'environnement, poste qu'il a occupé jusqu'en septembre 1998. En 1995, en reconnaissance de ses nombreuses contributions au Canada, il a été reçu de l'Ordre du Canada. Il est également membre de l'Order of British Columbia et il est décoré de la Décoration des Forces canadiennes (CD). Il est toujours actif dans la conservation des ressources et la protection de l'environnement, et il a été nommé président du Conseil pour la conservation des ressources halieutiques du Pacifique en septembre 1998.

M. Fraser est associé aux Forces canadiennes depuis 1950, année où il s'est enrôlé en tant que soldat dans le West Coast Signal Regiment. Après deux années de service au sein du Corps d'instruction des officiers canadien, il a été commissionné en tant qu'officier d'infanterie et affecté en Allemagne en 1953, au sein du First Canadian Highland Battalion de la 27<sup>e</sup> Brigade. De 1954 à 1962, il a été officier des Seaforth Highlanders of Canada ainsi que du Canadian Scottish Regiment. M. Fraser a été nommé lieutenant-colonel honoraire des Seaforth Highlanders of Canada en 1994 et il est actuellement le colonel honoraire du régiment.

En octobre 1997, M. Fraser a été nommé membre du Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale sur les changements. Il en est actuellement le président.

## David Bercuson, Ph.D.

David Bercuson est né à Montréal en août 1945. Il a fait ses études universitaires à l'Université Sir George Williams. Il a obtenu en juin 1966 son diplôme spécialisé en histoire et a mérité la Médaille d'argent du lieutenant-gouverneur pour la plus haute note en histoire. M. Bercuson a poursuivi des études de deuxième cycle à l'Université de Toronto où il a obtenu sa maîtrise en histoire en 1967 et son doctorat en 1971.

M. Bercuson est l'auteur d'un grand nombre de publications universitaires et populaires sur un grand éventail de sujets. Il se spécialise dans la politique canadienne moderne, la politique étrangère et de défense du Canada, ainsi que dans l'histoire militaire canadienne. Il est l'auteur, le coauteur ou l'éditeur de plus de 25 livres universitaires et populaires et il tient une tribune politique à la télévision des chaînes CBC et CTV. Il écrit une chronique régulière dans le *Globe and Mail*, le *Financial Post* et d'autres journaux.

En 1988, M. Bercuson a été élu à la Société royale du Canada et en mai 1989, il a été nommé doyen de la faculté des études supérieures de l'Université de Calgary. Depuis janvier 1997, il est directeur du programme des études stratégiques de l'Université de Calgary.

Son livre *Significant Incident: Canada's Army, the Airborne, and the Murder in Somalia*, lui a valu le prix Wilfred Eggleston pour les ouvrages non romanesques lors de l'Alberta Book Awards en mai 1997. Un autre livre récent, *Deadly Seas: The Story of the St. Croix, U305 and the Battle of the Atlantic*, dont il est le coauteur avec M. Holger Herwig, a été sur la liste des best-sellers du magazine *Maclean's* pendant plusieurs semaines.

M. Bercuson a été conseiller spécial du ministre de la Défense nationale sur l'avenir des Forces canadiennes de janvier à avril 1997.

## D. Bevis Dewar

Bevis Dewar est né à Kenmore, en Ontario, en août 1932. Il a étudié à l'Université Queen's où il a obtenu un baccalauréat ès arts en histoire, en économique et en sciences politiques en 1953, après quoi il a poursuivi des études supérieures en histoire canadienne, également à l'Université Queen's.

En 1954, il s'est joint à la fonction publique du Canada et a été nommé au Secrétariat du Conseil des ministres du Bureau du conseil privé où il a occupé le poste de secrétaire des comités du Conseil des ministres traitant des questions de liaison interministérielle et d'élaboration des politiques, principalement en ce qui concerne les affaires étrangères et la défense.

En 1963, il est devenu analyste de programmes au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ses fonctions l'appelaient à analyser le budget de défense et des programmes et à présenter des recommandations sur la production de la défense, le développement industriel, les affaires étrangères et la défense. En 1968, il a été nommé secrétaire adjoint de la Direction générale des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui était chargée d'analyser les budgets des dépenses de tous les ministères fédéraux et de formuler des recommandations. L'année suivante, il est devenu sous-secrétaire de la même direction générale.

M. Dewar a été nommé sous-ministre adjoint, Direction générale des services médicaux, Santé nationale et Bien-être social Canada en septembre 1973. De septembre 1975 à août 1979, il était secrétaire adjoint de la Direction générale du gouvernement de Science et Technologie Canada, chargée de la Division internationale, de la Division des projets gouvernementaux ainsi que de la Division de l'évaluation et de l'examen des projets.

En août 1979, M. Dewar a été nommé sous-secrétaire du Cabinet (Opérations) du Bureau du Conseil privé. Il était responsable des secrétariats chargés de la politique économique, des opérations gouvernementales, des affaires étrangères et de la défense, des affaires autochtones et sociales, des communications, de la planification d'urgence, des relations du travail, ainsi que de la législation et de la planification parlementaire. De novembre 1982 à mai 1989, M. Dewar a été sous-ministre de la Défense nationale. Il a été nommé secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé en mai 1989.

En octobre 1990, il a été nommé directeur du Centre canadien de gestion.

En août 1992, M. Dewar a pris sa retraite de la fonction publique. Il est un membre du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance dont il a été le président de 1992 à 1997.

---

## **Brigadier-général (retraîtée) Sheila Hellstrom, CD**

Le bgén Hellstrom est née à Lunenburg, en Nouvelle-Écosse. Elle a obtenu son diplôme du Lunenburg County Academy en 1953 et elle a fait ses études universitaires à l'Université Mount Allison à Sackville, au Nouveau-Brunswick, où elle a obtenu un baccalauréat en sciences en biologie et en chimie. Pendant qu'elle étudiait à l'Université Mount Allison, elle s'est inscrite en tant que cadet d'aviation dans le Programme universitaire d'entraînement aérien (Réserve) de l'Aviation royale du Canada. Elle a reçu sa commission en 1956 et a été mutée à la Force régulière au bureau de l'administration du personnel. Elle est diplômée du Collège d'état-major des Forces canadiennes, à Toronto ainsi que du Collège de la Défense nationale à Kingston. En 1989, elle a reçu un doctorat honorifique en droit de l'Université Mount Allison.

La carrière du bgén Hellstrom a comporté des nominations administratives dans des établissements militaires à Gimli, Winnipeg et Rivers, au Manitoba, à Senneterre et Montréal, au Québec, à North Bay et Toronto, en Ontario ainsi qu'à Baden-Soellingen en Allemagne et à Metz en France. De 1980 à 1985, elle a été directrice adjointe puis directrice — Personnel féminin, au Quartier général de la défense nationale, à Ottawa.

En 1987, elle est devenue la première femme de l'histoire des Forces canadiennes à obtenir un grade d'officier général et elle a été nommée directrice générale — Carrières militaires (officiers). Au même moment, elle a présidé le Comité des personnels féminins de l'OTAN, un groupe d'officiers supérieurs des pays de l'OTAN qui s'intéressaient à l'utilisation efficace des femmes au sein des forces armées des pays de l'Alliance.

Maintenant retirée des Forces canadiennes, le brigadier-général Hellstrom habite à Ottawa où elle fait partie de conseils du Corps canadien des commissionnaires et d'un certain nombre d'organismes reliés à la défense. Elle a également fait partie du Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres dans les Forces canadiennes ainsi que du comité consultatif de la Commission des services policiers d'Ottawa sur les relations raciales et l'équité en matière d'emploi.

## Laurier LaPierre, O.C.

Laurier LaPierre est un communicateur, universitaire, écrivain, journaliste et conseiller en communications bien connu au Canada. Il est actuellement président de Frog Productions de la Grenouille Inc. Il a obtenu son baccalauréat ès arts au Collège St. Michael's à Toronto, après quoi il a poursuivi ses études de maîtrise et de doctorat en histoire à l'Université de Toronto.

De 1959 à 1978, M. LaPierre a été un professeur des départements d'histoire de l'Université Western Ontario, du Collège Loyola et de l'Université McGill. À l'Université McGill, il était secrétaire général et directeur du programme des études canadiennes-françaises.

De 1962 à 1978, il était l'animateur et l'auteur d'émissions de télévision à la chaîne CBC telles *This Hour has Seven Days*, *Inquiry* et *Midnight*. En 1990-1991, il était chef de fonction du Programme de débats, concepteur de la production et animateur des consultations publiques électroniques de *Le Forum des citoyens* sur l'avenir du Canada.

Parmi ses nombreuses publications, mentionnons : *Sir Wilfrid Laurier and the Romance of Canada* (1996); *Canada My Canada: What Happened* (1992); *1759: The Battle for Canada* (1990); *To Herald a Child: The Report of the Commission of Inquiry in the Education of the Young Child* (Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario); *Québec Hier et Aujourd'hui* (éditeur, 1966); « The Sixties », pour *The Canadians: 1867-1967*, (éditeurs J.M.S. Careless et R.C. Brown, 1966); *The Apprenticeship: Canada 1867-1914*, (Service international de Radio-Canada); *Histoire du Canada*, no 3, Montréal (1967); *Genesis of a Nation, British North America; 1776-1867* (Service international de Radio-Canada, *Histoire du Canada*, no 2, Montréal, 1966). De nouveaux livres dont il est l'auteur devraient paraître en 1999 et en 2000.

En plus d'être l'auteur de ces livres et articles, M. LaPierre a écrit de nombreux articles pour *Encyclopaedia Britannica*, *Canadian Forum*, *International Review* et le *Financial Post*.

---

## Carole Lafrance

Carole Lafrance est née à Sudbury, en Ontario, en octobre 1944. Elle a fait des études universitaires à l'Université de Toronto de 1962 à 1966, à l'Université Laurentienne de Sudbury en 1971 et au Harvard Business School Owner, President Management Program (OPM) de 1985 à 1987.

M<sup>me</sup> Lafrance est présidente de CM Lafrance et Associés. Avant septembre 1994, elle était présidente et propriétaire de Cala H.R.C. ltée, qu'elle a fondée en 1978. Il s'agissait de la première société appartenant à 100 pour cent à des intérêts canadiens dans le domaine des communications des ressources humaines. Cala offre à des entreprises de toutes les tailles un éventail de stratégies de publicité en matière de recrutement et de services de communication en ressources humaines. Cala a des bureaux à Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary et Vancouver et emploie 100 personnes. Son chiffre d'affaires annuel s'élève à plus de 30 millions de dollars. Cala a des entreprises affiliées aux États-Unis, en Europe, au Japon et en Australie.

M<sup>me</sup> Lafrance a été la première membre Canadienne à faire partie du prestigieux Committee of 200 (C200), une association des grandes femmes d'affaires. Elle a reçu deux fois le titre de « Femme de l'année » au Québec dans les catégories de l'entrepreneuriat et des entreprises (1988 et 1991). Son entreprise a remporté le prix Mercure (pour petites et moyennes entreprises) en 1990. En 1996, *La Presse* l'a choisie « Personnalité de la semaine » et elle figurait sur le 11<sup>e</sup> tableau d'honneur annuel du magazine *MacLean*.

Elle a été la première femme à devenir administratrice de la Chambre de Commerce du Canada. Elle est la première présidente de la Chambre de Commerce du Canada (septembre 1996). Elle a occupé le poste de vice-présidente du Forum des politiques publiques de 1988 à 1995 et elle a été membre du Comité consultatif de la faculté du MBA de l'Université Concordia de 1991 à 1995. M<sup>me</sup> Lafrance était présidente de EPOC (éducation, Placement, Orientation, Carrières) de 1986 à 1988. Elle est à l'heure actuelle membre du comité directeur du Forum international des femmes et membre du conseil du Centre canadien du marché du travail et de la productivité.

## John Rankin

John Rankin a connu une brillante carrière dans le domaine des ressources humaines, de l'administration générale et dans le milieu universitaire. Il a obtenu de l'Université McMaster son baccalauréat ès sciences en 1966 et son M.B.A. en 1971.

Il est actuellement premier vice-président des relations avec les concessionnaires de la Société Canadian Tire Limitée. À ce titre, il est chargé des relations avec toutes les concessions au Canada. Il est également le co-président du Comité des activités concurrentielles de la Société.

La Société Canadian Tire Limitée — le plus grand détaillant de biens de consommation durables au pays — offre un mélange unique de produits et de services par l'entremise de trois entreprises distinctes, mais reliées entre elles. Canadian Tire Retail et les concessionnaires associés forment ensemble l'une des entreprises de vente au détail les plus connues et les plus prospères du Canada.

M. Rankin s'est joint à la Société Canadian Tire en 1995, après avoir été recteur du George Brown College, premier vice-président et directeur général de Mitel Corporation, et vice-président, Ressources humaines, de Northern Telecom.

M. Rankin participe de façon active à des organismes d'affaires et à la vie communautaire. Il est un membre de l'International Mass Retail Association (IMRA) et de l'Association canadienne d'éducation. Il fait également partie des conseils consultatifs de la School of Continuing Studies de l'Université de Toronto, du M.B.A. (Gestion des ressources humaines) de l'Université Royal Roads, ainsi que du Banff Centre for Management.

## ANNEXE 3 — LISTE DES ABRÉVIATIONS

ATAC	Équipe de gestion des changements administratifs
CANFORGEN	Message général des Forces canadiennes
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CCM	Conseiller en carrières militaires
CCSFOR	Force de stabilisation du contingent canadien
CECFC	Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne
CEMFT	Chef d'état-major de la Force terrestre
CEMI	Chefs d'état-major interarmées
CESN	Cours des études de sécurité nationale
CFA	Conseil des Forces armées
CFT	Commandement de la Force terrestre
CIC	Cadre des instructeurs de cadets
CMDT	Commandant
CMR	Collège militaire royal
CODN	Centre des opérations de la Défense nationale
CPDNAC	Comité permanent de la Défense nationale et des Affaires des anciens combattants
CPHR	Code de prévention du harcèlement et du racisme
CPIFC	Centre de perfectionnement de l'instruction des Forces canadiennes
CPP	Conseil de perfectionnement professionnel
CPPM	Commission des plaintes de la police militaire
CPPMR	Conseil de perfectionnement professionnel des militaires du rang

---

CRC	Conseil de révision des carrières
CSEM	Cours supérieur des études militaires
CS Ex	Chef — Service d'examen
CSRR	Commission spéciale sur la restructuration des Réserves
DEMFO	Description des exigences militaires fondamentales pour officiers
DGAP	Directeur général — Affaires publiques
DGCM	Directeur général — Carrières militaires
DGRC	Directeur général — Réserves et cadets
DGPS	Directeur général — Planification stratégique
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
DREI	Directeur — Recrutement, éducation et instruction
DTA	Dotation totale de l'Armée
ED	Engagement de durée
ESCU	Escadre de soutien en cas d'urgence
FAE	Forces armées de l'entité
FC	Forces canadiennes
FOI 2	Force opérationnelle interarmées II
GPA	Grand Prévôt adjoint
GPFC	Grand Prévôt des Forces canadiennes
GPM	Groupe professionnel militaire
JAG	Juge-avocat général
KFOR	Force de l'OTAN au Kosovo
LAI	<i>Loi sur l'accès à l'information</i>
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
MOFC	<i>Manuel des opérations des Forces canadiennes</i>
MR	Militaires du rang

---

OAFC	<i>Ordonnances administratives des Forces canadiennes</i>
ONG	Organisme non gouvernemental
ONU	Organisation des Nations Unies
OP	Opération
OR	<i>Ordonnances et règlements royaux</i>
OSIP	Organisation des services d'information de la Défense
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PDCFC	Plan de développement de carrières des Forces canadiennes
PE	Protocole d'entente
PFC	Publication des Forces canadiennes
PFIR	Programme de formation (Intégration à la réserve)
PFOR	Programme de formation (officiers de la Force régulière)
PHAC	Prévention du harcèlement et des abus à l'intention des cadets
PIIR	Projet d'information intégrée de la Réserve
PIR O	Programme d'intégration à la Réserve — Officiers
PM	Police militaire
PNEI	Plan national d'entraînement interarmées
PP	Perfectionnement professionnel
PPPFC	Programme de perfectionnement professionnel des Forces canadiennes
PPPO	Programme de perfectionnement professionnel des officiers
QG	Quartier général
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
QGFI	Quartier général de la Force interarmées
QV	Qualité de la vie
RAC	Régiment aéroporté du Canada
REP	Rapport d'évaluation du personnel
RH	Ressources humaines

RID	Réseau d'information de la Défense
RRFT	Restructuration de la Réserve de la Force terrestre
S/OFF	Sous-officier
SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SEPD	Système d'évaluation du personnel de direction
SEPEC	Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes
SFOR	Force de stabilisation
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
SNE	Service national d'enquête
SNEFC	Service national d'enquête des Forces canadiennes
SOM	Enquête sur la Somalie
SREIFC	Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des Forces canadiennes
UES	Unité des enquêtes spéciales
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
VIEM	Visite d'inspection d'état-major

# COMITÉ DE SURVEILLANCE DES CHANGEMENTS AU SEIN DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES CANADIENNES

## Président

Hon. John A. Fraser

## Membres du Comité

Dr. David J. Bercuson

M<sup>me</sup> Carole M. Lafrance

M. D. Bev Dewar

M. Laurier L. LaPierre

Bgén Sheila A. Hellstrom (retraîtée)

M. John J. Rankin

Le *Comité* tient à souligner l'importante contribution des personnes suivantes à ses travaux :

Directrice exécutive	Sheila-Marie Cook
Directeur à la recherche	Dr. Peter M. Archambault
Analystes à la recherche	Linda Cameron Rhonda Cameron Isabelle Dumas
Gestion informatique	Dennis Brook
Administration	Maurice Lacasse
Conseillers	Acart Thomas K. Gussman (T.K. Gussman Associates Inc.) Infolink Consultants Inc. Hélène Langlois Lexi-tech International Lise Maisonneuve (Carroll, Wallace & Maisonneuve) Lowell Thomas